

1. Lobe den Herren, den mäch-ti-gen Kö-nig der Eh-ren
mei-ne ge-lie-be-te See-le, das ist mein Be-geh-ren

Diakonie 

Rheinland
Westfalen
Lippe



EVANGELISCHE
KIRCHE
IM RHEINLAND

Lob-ge-sang hö-ren.

2. Lobe den Herren, der alles so herrlich regieret, der dich
Adelers Fittichen sicher geführet, der dich erhält, wie es dir
gefällt; hast du nicht dieses verspüret?

3. Lobe den Herren, der künstlich und fein dich bereitet, der
Gesundheit verliehen, dich freundlich geleitet; in wieviel Not
nicht der gnädige Gott über dir Schutz gebreitet!



Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch

1 Hintere
Unterschenkelmuskulatur



2 Vordere
Oberschenkelmuskulatur



3 Hintere
Oberschenkelmuskulatur



4 Vordere
Hüftmuskulatur



5 Hintere
Hüftmuskulatur



Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie

Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen
und geistlichem Anspruch

Inhalt

Vorwort	6
Ulrich Lilie	
Einführung und Zwischenfazit	
Barbara Montag und Christoph Nötzel	8
Diakonische Leitung im Spagat zwischen geistlicher Identität und wirtschaftlichen Erfordernissen	
Geistliche Leitung – ein kritischer Einstieg	
Peter Burkowski	12
»Geistliche Leitung« in der Diakonie – Impulse für eine Landkarte »geistlicher Leitung« diakonischer Einrichtungen	
Dieter Beese	22
»Geistliche« Leitung? Ein kritisches Essay	
Eberhard Hauschildt	44
Geistliche Leitung in der Diakonie	
Christian Heine-Göttelmann	55
Christus erscheint im Fladenbrot Von der Engführung des Kirchenbegriffes hin zur theologischen Prägung diakonischen Handelns als »Kirche«	
Organisationsentwicklung	
Jörg Hohlweger	69
Geistliche Leitung als Entwicklung einer diakonischen Organisation	

Werteorientiertes Management

Martin Büscher	80
Geist in Strukturen! Impulse zu hermeneutischem Management	
Hans Höroldt	88
»Geistliche Leitung« in sozial- und wirtschaftsethischer Perspektive	

Organisationskultur

Matthias Dargel	95
Die Rolle der Leitung diakonischer Unternehmen für die Wahrnehmung von Spiritualität als erlebte Ressource im Pflegeberuf	
Rainer Fischer	103
Leitbild leben. Geistliche Leitung in der Diakonie	
Beate Hofmann	111
Diakonische Unternehmenskultur und Spiritualität: Worin liegen die Herausforderungen für Führungskräfte?	

Führungskultur

Christoph Nötzel	118
Tun, was dran ist – einander Nächste werden. Geistliche Führung in Kirche und Diakonie	
Klaus Riesenbeck	125
Dienende Führung. Diakonische Orientierungspunkte für das Führungshandeln in diakonischen Unternehmen	
Hans-Wilhelm Fricke-Hein	135
Geistliche Leitung – die Rolle des ordinierten Vorstandsmitglieds	
Barbara Montag	142
»Ein Herz, das kann man reparieren, ist doch gar nicht schwer«	

Mitglieder der Steuerungsgruppe	144
--	-----

Impressum	147
------------------	-----

Vorwort

Kirche und Diakonie fragen in einem zeitgleich säkularer und multireligiöser werdenden Umfeld nach ihrer Identität und ihrem Auftrag; und sie fragen vermehrt danach, mit welchen Organisationsformen, Prozessen und Selbstverpflichtungen sie dieser Entwicklung angemessen, das meint evangelisch kenntlich und zugleich ihre unternehmerische Existenz in einer pluralen Gesellschaft bejahend, dialogisch begegnen können.

Diakonie ist hier in besonderer Hinsicht herausgefordert. Sie begegnet jeden Tag Klienten, Bewohnerinnen oder Patienten unterschiedlichen Glaubens, anderer Weltanschauung oder kultureller Hintergründe. Angesichts des Fachkräftemangels in den sozialen Berufen, in der Medizin und in der Pflege ist auch bei den Mitarbeitenden eine dieser gesamtgesellschaftlichen Veränderung entsprechende Veränderung in der Zusammensetzung zu beobachten. In den neuen Bundesländern wie in den Großstädten der alten Bundesländer ist die Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche oder in einer Kirche der ACK von geeigneten Fachkräften nicht mehr einfach vorauszusetzen. Und selbst bei den evangelisch Getauften sind zentrale Geschichten, Überlieferungen und Texte aus der biblischen oder evangelischen Tradition weitestgehend unbekannt.

Der vorliegende Band kommentiert diese Entwicklungen und dokumentiert vielfältige und anregende Initiativen von diakonischen Trägern und Leitungsverantwortlichen. Er bietet auch diakoniewissenschaftliche und grundsätzliche theologische Reflexionen dieser Entwicklung. Alle Autorinnen und Autoren verbindet dabei die Grundüberzeugung, dass es sich um der Menschen und des Evangeliums willen lohnt, sich diesen Herausforderungen zu stellen und nach neuen orientierenden und zeitgemäßen Bildungs- und Verkündigungsformaten in der Diakonie zu suchen.

Einer Aufgabe von diakonischen Handlungsfeldern wird hier ausdrücklich nicht das Wort geredet. »Seid fröhlich in Hoffnung«, ermuntert Paulus die kleine christliche Gemeinde in der Weltstadt Rom. Von dieser fröhlichen Hoffnung wie von ernsthaftem Nachdenken waren die Gespräche und Diskussionen über die hier wiedergegebenen Beiträge geprägt, an die ich mich als Teilnehmer selbst gerne erinnere.

Ich danke der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe und Barbara Montag und Christoph Nötzel für die Moderation und Einladung zu diesem Gesprächskreis und wünsche diesem Buch aufmerksame und interessierte Leserinnen und Leser.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ulrich Lilie'.

Ulrich Lilie

Präsident der Diakonie Deutschland

Einführung und Zwischenfazit

Barbara Montag, Christoph Nötzel

Diakonische Leitung im Spagat zwischen geistlicher Identität und wirtschaftlichen Erfordernissen

Fazit einer Zwischentappe

Im Sommer 2012 konstituierte sich eine Arbeitsgruppe von Einrichtungsleitenden in der Diakonie. Einige von ihnen hatten kürzlich einen Wechsel als Superintendent aus dem System Kirche in eine Vorstandsfunktion der Diakonie vollzogen. Sie erlebten die Verschiedenheit der beiden Systeme und fragten: Was ist meine Rolle als Geistlicher in der Diakonie? Was ist die Dimension des »Geistlichen« in der Diakonie? Geistliche Leitung – gibt es das in der Diakonie und was bedeutet das konkret?

Aus der Arbeitsgruppe wurde ein Projekt. Diakonie RWL und missionarische Dienste EKIR übernahmen gemeinsam die Leitungsverantwortung. Eine ungewöhnliche Projektpartnerschaft, aus der Geschichte heraus aber durchaus plausibel, ist die Diakonie doch aus der Inneren Mission entstanden. Beide bewegte die Frage nach Auftrag und Profil, nach der Positionierung der Diakonie in einer Zeit der Umbrüche, Auf- und Abbrüche.

Die Entwicklung diakonischer Einrichtungen zu betrieblichen Organisationen des sozialwirtschaftlichen Sektors bedingt einen einschneidenden inneren Kulturwandel in der Diakonie, der es ihr zu einer Herausforderung macht, sich immer wieder der eigenen Identität und Kultur zu vergewissern. So konkurrieren die Erfordernisse eines Wirtschaftsunternehmens mit dem scheinbar nicht mehr tragfähigen Ideal einer kirchlich-diakonischen Dienstgemeinschaft. Als sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen diakonische Betriebe im Wettbewerb untereinander und mit anderen Anbietern auf dem Markt.

Wie belastbar sind in der so gegebenen Marktkonkurrenz die »christlichen Werte«, von denen her sich die Diakonie traditionell versteht? Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf die Mitarbeiterschaft?

Leitungsverantwortliche in der Diakonie erleben Reibungsverluste zwischen den Erfordernissen einer wirtschaftlichen Unternehmensführung und dem »geistlichen Auftrag« der Diakonie. Folgen diakonische Betriebe ausschließlich den Ansprüchen ihres »geistlichen Auftrages«, können sie wirtschaftlich nicht überleben – geben sie aber ihre (geistliche) Identität preis, werden sie dann noch überleben? Eine wesentliche Aufgabe von Leitung in der Diakonie besteht folglich in einer achtsamen Balance der beiden Pole »wirtschaftlicher Betriebsführung« und »(geistlicher) Identität«.

Lässt sich also eine christliche Unternehmenskultur realisieren? Die Frage von unterschiedlicher Seite aufgeworfen: von der Organisation her, von den Kunden, den Mitarbeitenden, der Politik: Wer seid ihr? Wofür steht ihr? Was ist das Besondere an der Diakonie im Wettbewerb der Anbieter? Wie ist die Diakonie positioniert? Wer ist die Diakonie auf dem Markt? Wofür steht die Marke Diakonie? Worin besteht ihre Identität? Und wer trägt diese Identität: die Mitarbeitenden oder die organisationale Struktur – oder beides gemeinsam?

Vermag die Kategorie des »Geistlichen« die Frage nach Identität und Kultur der Diakonie zu beantworten?

Geistlich ist, was teilnimmt am Geistwirken Gottes in der Welt. Im Modus des Habens ist der Geist nicht verfügbar. Gottes Geist wirkt in der Schöpfung, aber er ist nicht Teil der Schöpfung. Das Reich Gottes geschieht mitten unter uns, aber es bleibt für uns unverfügbar. So kann nichts und niemand von sich behaupten, die Wirklichkeit des Geistlichen zu verkörpern, gleichwohl sich der Geist Gottes stetig inmitten der Welt als Schöpfung entfaltet. An diesem Prozess teilnehmen zu dürfen und zu können, ist der Kirche in der Sendung Jesu verheißen. Aber es kommt ihr jeweils immer nur aktuell zu. Es wird ihr niemals zum Besitz. Wohl gibt es eine

10 Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie

Bewegung Gottes in die Welt hinein – aber es gibt keine autonome Bewegung der Welt zu Gott hin, die »das Göttliche« zu ergreifen und zu fassen vermag.

Die Sendung der Kirche gründet vielmehr in dem Vertrauen in die eschatologische Geist-Verheißung Jesu Christi. Sie »hat« den Geist nicht anders als in diesem Glauben. Die so in Verheißung und Sendung in Jesus Christus erglaubte Identität der Kirche ist eine geistliche, eine Identität, die außerhalb ihrer selbst liegt – und ihrer Bewahrheitung durch Gott zuversichtlich harrt.

»Geistlich« kann also nie Attribut der verfassten Diakonie sein so wenig wie der verfassten Kirche, jedenfalls nicht im Sinne der Selbstbehauptung, dass sich hier und dort gewisslich Gottes Geist manifestiere. Geistlich ist die Diakonie, sofern sie ihre Identität außerhalb ihrer selbst in Verheißung und Sendung Jesu Christi sucht und auf das Wirken Gottes Geistes hofft. So gründet die Diakonie im Sendungsauftrag Jesu Christi an die Kirche. Eingebunden in die *missio dei* ist sie Teil der unsichtbaren geistlichen Kirche, aber deshalb nicht auch notwendig Teil der verfassten Kirche.

Geistliche Leitung erinnert die Organisation an ihre Sendung und Verheißung und sorgt sich darum, dass sie sich dem Wirken des Geistes Gottes nicht verschließt. Dabei handelt sie an und in den komplexen organisationalen Bezügen von Strukturen, Prozessen, Menschen und Umfeld. All diese Faktoren wirken vielfältig, wechselseitig und reziprok aufeinander ein in lebendigen und deshalb oft unvorhersehbaren Prozessen.

Die anspruchsvolle Aufgabe von Leitung als einem Handeln an der Organisation besteht dabei darin, dieses komplexe System lebensfähig zu halten in der Vielfalt seiner Ansprüche und in Respekt gegenüber seinen vielfältigen selbststeuernden Kräften. Als Geistliche Leitung tut sie dies unter dem unverfügbar eschatologischen Verheißungswort Gottes, das durch Jesus Christus qualifiziert ist, und im Vertrauen darauf, dass sich dieses Verheißungswort in den lebendigen organisationalen Prozessen emergent entfaltet. Dass dies geschehen möge, dem möchte sie jedenfalls dienen.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe »Geistliche Leitung« haben sich der Komplexität des Themas aus unterschiedlichen Sichtweisen genähert. Mal fragmentarisch auf dem Weg, mal elementarisierend konkret und überprüfbar.

Die vorliegenden Impulse verstehen sich als eine Zwischentappe auf einem Weg, den es gemeinsam zu gestalten gilt – Sie sind herzlich eingeladen sich zu beteiligen!

Geistliche Leitung – ein kritischer Einstieg

Peter Burkowski

»Geistliche Leitung« in der Diakonie – Impulse für eine Landkarte¹ »geistlicher Leitung« diakonischer Einrichtungen

1. »Geistlich Leiten« – zwei Reflexionen und eine Bündelung

In der aktuellen praktisch-theologischen Literatur und in den kirchlichen Reformüberlegungen wird das Wort der »Geistlichen Leitung« oft unbestimmt und undifferenziert benutzt, um die Herausforderungen einer kontinuierlichen theologischen und geistlichen Reflexion einer Auftragsorientierung in der Kirche und in der Diakonie zu beschreiben. Die Ausführungen von Jan Hermelink² und Thorsten Latzel³ sollen zunächst beispielhaft dargestellt und dann kurz gebündelt werden. Insgesamt findet sich eine große Zurückhaltung bis hin zu deutlicher Kritik am Begriff der »Geistlichen Leitung« und des zunehmend häufigen Gebrauchs, der häufig mit der Vernachlässigung organisationsgemäßer Werkzeuge und Verfahren einhergeht. Die Frage der »Geistlichen Leitung« in der Diakonie wird in einem Umfeld gestellt, in dem die Organisationslogik geklärt ist und die Frage nach Identität, Profil und innerer Überzeugungskraft im diakonischen Handeln gestellt wird.

1 Der mündliche Vortrag am 12. Juni 2013 sollte deutlich »Impuls« sein und wurde für die Veröffentlichung im Umfang auf Kernaussagen reduziert.

2 Jan Hermelink, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, München 2011, S. 219-301 (Kapitel 5, Orientierung: Kirche leiten)

3 Thorsten Latzel, »Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung, in: »Geistlich Leiten – Ein Impuls«, epd-Dokumentation Nr. 6 (7. Februar 2012), Sonderdruck, Hrsg. Kirchenamt der EKD, Hannover, S. 6-17

1.1. Orientierung: Kirche Leiten (Jan Hermelink)

Nach Hermelink will kirchliche Leitung immer gezielt und beabsichtigt, also intentional auf die Verhältnisse einwirken. Sie fragt nach den Zielen und Kriterien und reflektiert diese theologisch. Dies geschieht in vielfältiger Weise durch z. B. kirchliche Rechtsordnungen und Regelwerke, synodale Gremien (Kirchenvorstände und Synoden als Leitungsinstanzen der kirchlichen Organisation), das pastorale Amt, das episkopale Amt (mit den Mitteln öffentlicher Predigt, Visitation, Personalentscheidungen, Ordination usw.) oder Projekt- und Steuerungsgruppen (Flexibilität und Zukunftsausrichtung, Interaktion der Engagierten, Formen der Beteiligung, z. B. durch Zukunftskongresse).

Als spezifische Formen der Leitung kennzeichnet Hermelink folgende duale Begriffspaare:

- Entscheidung/Konziliarität: Hierbei handelt es sich immer um kollegiale und synodale Gremien wie Kollegien oder synodale Versammlungen. Sie handeln »im Glauben, dass der Heilige Geist solche Zusammenkünfte für seine Zwecke der Versöhnung, Erneuerung und Umgestaltung der Kirche benützen kann«.
- Personalentwicklung/Berufung: Der weltlich-geistliche Doppelcharakter von Berufung als »vocatio externa« und »vocatio interna«.
- Leitbildentwicklung/Predigt: Vision, leitende Bilder, Orientierung am Auftrag der Kirche geschieht durch die Auslegung des Wortes Gottes. Leiten durch das Wort wird beschrieben als eine kritische, verstörende Kraft für die Hörenden und Glaubenden, aber auch als eine Unterbrechung.
- Inspektion/Visitation: Sie geschieht zwischen Aufsicht und Beratung, zwischen Kontrolle und gelingender Kommunikation.
- Symbolische Strukturierung/Ordnung bzw. Leitung des Gottesdienstes.

Dies bedeutet: »Geistliche Leitung« kann sich nicht auf personale Beziehungen beschränken, sondern betrifft auch die strukturellen Aspekte in Kirche (und Diakonie), an denen das eigentümliche Profil erkennbar wird.

14 Dehnübungen – Geistliche Leitung in der Diakonie

»Geistliche Leitung« zielt immer auf eine bestimmte öffentliche Wirkung und wird damit als eine bestimmte Haltung beschrieben. Hermelink geht es um eine umfassende Auftragsorientierung der sogenannten »Geistlichen Leitung«. Sie ist keine eigene Form der Leitung der Kirche. Der Auftrag ist der Kirche und allen Handelnden immer gegeben und vorausgesetzt. Niemand muss einen neuen Auftrag suchen. Die Frage lautet nun: Wie kommt der Auftrag jeweils in die Zeit? Wie bekommt der Auftrag unter den jeweiligen und angenommenen zukünftigen Bedingungen seine konkrete Gestalt? Die konkreten Formen und Ausprägungen müssen den Auftrag der Kirche und der Diakonie erkennbar machen und ihm so dienen.

1.2. »Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung (Thorsten Latzel)

Im Rahmen der EKD-Reformdiskussion veröffentlichte Thorsten Latzel im Jahr 2012 einen klärenden Beitrag zum Begriff »Geistlich Leiten«. Dabei schreibt er dem Begriff eine große Aktualität zu, weil sich die Art der Leitung in der evangelischen Kirche geändert hat: »Inhaltliche Orientierungen, Gestaltung von Strukturen, Führung von Mitarbeitenden, Kulturentwicklung sind stärker gefragt als früher.«⁴

Auffällig ist der unscharfe Gebrauch des Begriffs der »Geistlichen Leitung« in verschiedenen aktuellen Veröffentlichungen. Allein der Sprachgebrauch signalisiert, dass »geistlich« für die Frage nach dem Genuinen, nach den eigenen Wurzeln steht, die sich immer wieder stellt, wenn Kirche und Theologie auf fremde Erkenntnisse zurückgreifen. Eine weitere Kluft wird hier ebenfalls deutlich angesprochen: »Es gibt einen Wunsch nach Leitung, aber nicht danach, geleitet zu werden. ›Geistlich‹ ist in dieser Hinsicht mehr ein Problemanzeiger als eine inhaltliche Bestimmung.«⁵

4 Latzel, S. 6

5 Ebd., S. 6

Deshalb eine Annäherung und eine Begriffsschärfung:

Die Annäherung lautet: Was »Geistlich Leiten« nicht heißt ...

- Leiten des Geistes Gottes an Stelle des menschlichen Leitens
- Leiten des Geistes Gottes unmittelbar durch menschliches Leiten
- Leiten ausschließlich durch eine »geistliche« Person
- Leiten mit christlichen Werten (Reduktion des Glaubens auf Ethik)
- Leiten mit Andacht und Gebet
- Leiten allein durch die Synode oder den Kirchenvorstand.

Was aber ist »Geistlich Leiten« dann? Es folgt der Versuch einer Begriffsschärfung:

- Kirchenbezug: das Leiten der Kirche, das dem Ursprung, Wesen und der Gestalt von Kirche entspricht.
- Komplexität: Das Leiten der Kirche ist ein komplexes Geschehen, das alle Dimensionen des Leitungsgeschehens umfasst (Person, Kultur, Instrumente, Struktur). »Es kann nach evangelischer Auffassung (vgl. Barmen III und IV) keine Bereiche kirchlichen Handelns geben, die von diesem Anspruch ausgenommen sind.«⁶
- Grammatik des christlichen Glaubens: Es gilt, von der »Grammatik«, von der Grundlogik der Kirche her zu prüfen, wie eine dem Ursprung und Wesen der Kirche angemessene Gestaltung des leitenden Handelns unter den gegenwärtigen Bedingungen aussehen kann. Die zentrale Herausforderung des kirchlichen Leitungshandelns besteht im Bereich des strategischen Leitungshandelns.

6 Ebd., S. 8

Daraus ergeben sich folgende aktuelle Perspektiven:

- Auftragsklarheit und Auftragsvergewisserung
- Positiver Gestaltungswille unter Berücksichtigung der Unterscheidung von Gottes Sache und der Sache des Menschen
- Geistliche Konzentration: Allumfassend und ewig ist Gott allein. »Zur Annahme der eigenen Endlichkeit und Geschichtlichkeit gehört es entsprechend, sich geistlich ganz auf das zu konzentrieren, was die eigene unvertretbare Aufgabe im Zeitenfluss der Kirche ist. Loslassen können, nicht alles machen müssen, sondern fokussieren auf das, was die eigentliche theologische Herausforderung der eigenen Zeit ist ... und sich zugleich selbst heilsam zu begrenzen gegenüber eigenen und fremden Erwartungen.«⁷
- Gesamtverantwortung: den wechselseitigen Zusammenhang zwischen »Gemeinde« und »Kirche« (gern ergänze ich »Diakonie«) zu stärken
- Wechselspiel von oben und unten
- Kreative Fehlerfreundlichkeit: Die Rechtfertigung des Sünders allein aus Gnaden hat zur Folge, dass eine kreative Fehlerfreundlichkeit aus der Freiheitserfahrung des Glaubens folgt.

1.3. Versuch einer Bündelung

Der Begriff der »Geistlichen Leitung« wird kritisch reflektiert und erfordert einen angemessenen Gebrauch, der ein umfassendes Verständnis von Führen und Leiten in Kirche und Diakonie ermöglicht. Die Frage nach der »Grammatik des Glaubens« als Organisationsgrammatik verbindet heute Kirche und Diakonie eng miteinander, obwohl die Herausforderungen sehr unterschiedlich sind und auch weiter sein werden. In der Kirche und in der Diakonie sind heute die Fragen nach dem Ursprung, nach dem Wesen und nach der jeweiligen Wahrnehmung des Auftrags in der Gegenwart und in der Zukunft gestellt.

7 Ebd., S. 10

Leitungsverantwortliche in Kirche und Diakonie fragen nach den Möglichkeiten und Bedingungen ihrer Intentionen, ihrer gezielten Einflussnahme auf den jeweiligen Verantwortungsbereich. Führen und Leiten in Kirche und Diakonie heißt heute, eine konkrete Organisation unter den gegebenen Bedingungen dazu zu bewegen (Intention!), den biblischen Auftrag wahrzunehmen und die Liebe Gottes in der Welt zu bezeugen. Zu den gegebenen Bedingungen zählen Beschleunigung und Komplexität ebenso wie die konkreten gesellschaftlichen und sozialstaatlichen Bedingungen.

Die Beteiligung der Menschen als Mitarbeitende an diesem Auftrag ist dabei ebenso im Blick wie die Entwicklung von Perspektiven, Zukunftsbildern und leitenden Vorstellungen. »Grammatik des Glaubens« ist hier ebenso Dimension wie Haltung. Der Glaube an Gott, der Menschen frei macht zum Handeln in Verantwortung. Die Liebe zu den Menschen, die sich im christlichen Menschenbild und im Einsatz für Gerechtigkeit ausdrückt. Die Hoffnung auf den Geist Gottes, der leitet und die Zukunft offen hält für Veränderungen. Eine Haltung der Zuversicht ist der »Grammatik des Glaubens« ebenso zu Eigen wie eine Perspektive der Hoffnung.

2. »Geistlich Leiten« in diakonischen Unternehmen

Im Blick auf die Herausforderungen diakonischer Werke und Unternehmen heute und morgen vollzieht sich die Frage nach dem Grund und der Haltung in der Frage nach der Organisationsgrammatik des christlichen Glaubens, die alle Handlungsfelder der Organisation durchzieht und prägt. Diese Handlungsfelder sind:

1. Persönlichkeitsentwicklung – auch als geistliche Selbstleitung
2. Personalentwicklung
3. Organisationsentwicklung – auch als Anpassung der Strukturen
4. Strategieentwicklung und Strategieanpassung.⁸

8 Vgl. hierzu auch das Selbstverständnis der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin (z. B. im Programmbuch 2015).

Im Sinne eines umfassenden Verständnisses christlicher Verantwortung für das eigene Tun, für den Auftrag der Kirche und der Diakonie, für die anvertrauten Menschen im eigenen Arbeitsfeld, für die Gesellschaft sowie für die Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation ergeben sich unterschiedliche Entwicklungsperspektiven, die die Führungsverantwortung eines diakonischen Unternehmens in den Blick nehmen und kontinuierlich entwickeln sollten:

- Aus der Perspektive der Führungsakademie tritt die jeweils handelnde und entscheidende Person und damit die **Persönlichkeitsentwicklung** in den Blick. Führen und Leiten beginnt mit der Selbstreflexion. Diese schließt die geistliche Selbstleitung ebenso ein wie eine gute Selbstorganisation. Die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten sowie die Klärung der eigenen Haltung im jeweiligen System der Organisation ist hierbei wesentlich im Blick. Begründet in der theologischen Trias »Glaube – Freiheit – Verantwortung« steht der durch den Glauben befreite Mensch im Blickpunkt, der zugleich fähig und bereit ist zur Verantwortung in der Welt. Dieses umfassende Verständnis christlicher Verantwortung weiß um die Begrenzung, um das Scheitern und um die Bedürftigkeit der Ergänzung durch die Gemeinschaft. »Geschöpf sein« ist eine heilsame Selbstbegrenzung. Glaube als Vertrauen auf Gott ist eine tiefe Vergewisserung in zunehmender Beschleunigung und Komplexität.
- In einem zweiten Schritt kommt die **Personalentwicklung** als Leitungsaufgabe in den Blick. Führen und Leiten in Kirche und Diakonie sieht die konkreten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kernaufgabe des leitenden Handelns; dieses gilt in persönlich-kommunikativer Hinsicht ebenso wie in systemisch-konzeptioneller Hinsicht. Das biblische Menschenbild sieht den Menschen als Geschöpf Gottes, als begabt und entwicklungsfähig, als verantwortlich und sinnorientiert. Der Mensch ist berufen zur Gestaltung der Welt und zur Verantwortung für Mitmenschen und Mitwelt.
- Korrespondierend zur Personalentwicklung ist die **Organisationsentwicklung** als Grundaufgabe der Leitungsverantwortung einzubeziehen. Wenn der Auftrag der Kirche und der Diakonie wesentlich, prägend und leitend ist, dann führt dies

in einer sich verändernden Welt dazu, dass die Ausformung der Organisation der Kirche und der Diakonie sich stetig wandelt. Hier liegt für Leitungsverantwortliche eine große aktuelle Herausforderung.

- Schließlich ist die **Strategieentwicklung** eine zentrale Kernaufgabe von Führungskräften und Leitungsorganen im Blick auf die zukünftige Ausrichtung der Organisationen. Führen und Leiten in Kirche und Diakonie hat die Verantwortung dafür, dass der christliche Auftrag heute und in Zukunft angemessen wahrgenommen wird. Leitungsverantwortung muss also die jeweilige Organisation so beeinflussen und steuern, dass die Kommunikation des Evangeliums möglichst so geschieht, dass viele Menschen hierin eine Befreiung für ihr Leben finden können.

3. Impulse für eine konkrete Landkarte

- »Geistliche Leitung« ist weder in der Kirche noch in der Diakonie eine besondere oder eigene Form der Leitung, sondern Haltung, Dimension, »Grammatik des Glaubens«, und umfasst die fachlichen, wirtschaftlichen und theologischen Perspektiven eines diakonischen Unternehmens.
- »Geistliche Leitung« ist in der Diakonie erkennbar als »diakonische Profilierung« (also als das, was der Unterschied ist, der einen Unterschied macht: Freiheit, Verantwortung, Vertrauen, Nächstenliebe, Hoffnung) und als »diakonische Kultur«⁹.
- »Geistliche Leitung« in der Diakonie als Dimension des Handelns ist erkennbar beschrieben in der Strategie (Leitbild, Strategiepapier) eines Unternehmens (zur Fokussierung der Aufmerksamkeit) und wird von den Führungskräften gelebt.
- Die konkrete Implementierung geschieht in den Vollzügen des Alltags und Prozessen der täglichen Arbeit (im Sinne einer »diakonischen Unternehmenskultur«).

9 Siehe vor allem die Arbeit von: Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Stuttgart 2008.

- Glaubwürdigkeit ist ein zentrales Führungsthema: Hierzu gehören vor allem regelmäßige Orte und Verfahren der Kommunikation über grundlegende Ziele und wichtige Fragen nach innen und außen. Information und Transparenz verringern Unsicherheit und bilden Vertrauen.

Konkret gehören zu einer »Landkarte« von Impulsen für den Diskurs über »Geistliche Leitung in der Diakonie« einige allgemeine und einige spezifische Hinweise. Allgemein und umfassend ist die besondere Bedeutung von Ritualen und Symbolen, von Orten und Raumgestaltung zu nennen (Bilder, Farben, Kerzen usw.). In diesen Zusammenhang gehören auch Zeitgestaltung und Unterbrechungen (Tagesbeginn, Jahreskreis, Feste usw.) und die Gestaltung von Übergängen im gemeinschaftlichen oder persönlichen Leben.

In dem Handlungsfeld der Personalentwicklung ist die Gestaltung von Einführungstagen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Möglichkeit der Einladung in die Organisationsgrammatik des christlichen Glaubens. Weitere regelmäßige Angebote können hier zu Reflexion und innerer Bindung führen. Weitere Fragen im Umgang mit Mitarbeitenden stellen sich im Blick auf eine wirkliche »Feedback-Kultur«, die auch ein faires Führungsfeedback ermöglicht oder die Glaubwürdigkeitsfrage nicht ausschließt.

Beispielhaft für die Organisationsentwicklung ist immer die Frage nach Verfahrensklarheit und Transparenz. Eine besondere Frage ist häufig, wie mit den »Verlierern« von Strukturanpassungen umgegangen wird, oder welche Rituale es gibt, wenn Einrichtungen sich auflösen oder in anderer Weise (neue Zuordnung, anderer Standort) fortgeführt werden. Auch an den Bruchstellen und Übergängen der Organisation könnte die Bitte um Gottes Segen für den neuen Weg stehen.

Eine Schlüsselfrage nimmt auch der Stellenwert von Angeboten der Fort- und Weiterbildung ein. Ist hier allein die Fachlichkeit im Blick oder darf die »Grammatik des Glaubens« hier auch einen zentralen Ort einnehmen: z. B. diakonisches Profil, diakonische Kultur, geistliches Leben, Pilgern, Umgang mit Sterben und Tod?

Die besondere Aufmerksamkeit, die Führungskräften auf allen Ebenen entgegengebracht wird, wenn es um die Frage des diakonischen Profils und der »inneren Glaubwürdigkeit« geht, bedarf auch der spezifischen Reflexion dieses Themas in den Führungsgrundsätzen und deren Umsetzung im Alltag.

Dieter Beese

»Geistliche« Leitung? Ein kritisches Essay

Vorbemerkung

Meine Überlegungen zur sogenannten »Geistlichen« Leitung sollen, darum bin ich gebeten worden, nicht vornehmlich wissenschaftlichen, sondern eher persönlichen Charakter tragen. Der Schwerpunkt soll zudem nicht auf dem Bereich der verfassten Kirche liegen, sondern auf dem der Diakonie. Daran will ich mich gern halten.

Zunächst also, damit Sie besser einschätzen können, aus welcher »Ecke« meine Darlegungen stammen, ein paar Worte zu meinen persönlichen Leitungserfahrungen: Als Superintendent des Evangelischen Kirchenkreises Münster hatte ich von 2001-2011 die gemeindliche und kreiskirchliche Diakonie in ihrem Verhältnis zu der Gemeinschaft aller Gemeinden, Einrichtungen und Dienste zu koordinieren. Diese Gemeinschaft ist nach unserer Kirchenordnung als Kirchenkreis verfasst.

Darüber hinaus war ich einige Zeit Vorsitzender des Verwaltungsrates des kreiskirchlichen Diakonischen Werks und Vorsitzender des Verwaltungsrates des Diakonissenmutterhauses, das – für mich eine besondere Erfahrung – mit mir in die vorläufige Insolvenz (und auch wieder heraus) ging. Den Vorsitz habe ich auch geführt in der Gesellschafterversammlung des damals noch eigenständigen Evangelischen Krankenhauses Münster Johannisstift. Dessen Übergang in die Krankenhaus-Fördergesellschaft Hamm habe ich begleitet.

Persönliche Leitungserfahrung einschließlich der Personalführung in einer diakonischen Einrichtung, einem diakonischen Verband oder diakonischen Unternehmen habe ich nicht. Meine praktischen Leitungserfahrungen stammen aus dem Bereich einer Kirchengemeinde, des Landespfarramts für den Kirchlichen Dienst in der Polizei und, wie beschrieben, eines Kirchenkreises (80 Pfarrerrinnen und Pfarrer, rund 1.000 hauptamtlich Mitarbeitende und viele Ehrenamtliche) sowie, seit August 2014, als Landeskirchenrat im Landeskirchenamt der westfälischen Landeskirche.

Während meines zehnjährigen Dienstes als Lehrbeauftragter der EKD für Ethik im Polizeiberuf an der heutigen Deutschen Hochschule für die Polizei (DHPol) (1991-2001) habe ich mich ausdrücklich mit Leitungsfragen befasst. Das einschlägige Fach hieß dort »Führungslehre«, die Einrichtung »Polizei-Führungsakademie (PFA)«.

Ich habe mir immer eine »PFA« für die Kirche gewünscht, eben eine »Protestantische Führungsakademie (PFA)«. (Vielleicht teilen Sie meine Freude darüber, dass die Berliner »Führungsakademie für Kirche und Diakonie (FAKD)« sich nicht »Geistliche Leitungsakademie« nennen muss.) Seit geraumer Zeit beschäftige ich mich auf der Ebene von Forschung und Lehre mit kirchentheoretischen und diakoniewissenschaftlichen Fragestellungen. Wenn also in meiner persönlichen Sichtweise immer etwas Akademisches durchscheint – sehen Sie es mir nach.

1. Biblische, dogmatische und ökumenische Erinnerung

Das besondere Bemühen um die sogenannte »Geistliche« Leitung in Kirche und Diakonie verleiht einem Bedürfnis nach Vergewisserung Ausdruck. Dasselbe Bedürfnis spricht sich auch in den Anstrengungen aus, das protestantische Profil oder das diakonische Profil zu schärfen.

Mit anderen Worten: Die sogenannte »Geistliche« Leitung repräsentiert vermeintlich eine Größe, die dazu beitragen soll, die Identität der Diakonie zu stärken. Solange die Formel, dass Diakonie eine »Wesens- und Lebensäußerung der Kirche« sei, im Großen und Ganzen konsensfähig ist, wird Diakonie grundsätzlich gut daran tun, sich ihrer kirchlichen Identität kontinuierlich zu versichern. Ob aber der Begriff »Geistliche Leitung« die Hoffnungen erfüllen kann, die in Kirche und Diakonie auf ihn gesetzt werden, bedarf der konstruktiv-kritischen Prüfung.

Der Begriff »Geistliche Leitung« ist in dieser Formulierung oder ähnlichen Formulierungen nicht neu. Auf Lateinisch würde man sagen »gubernatio dei«, auf Griechisch »kybernesis« (1. Korinther 12, 28: »Und Gott hat in der Gemeinde eingesetzt erstens Apostel, zweitens Propheten, drittens Lehrer, dann Wundertäter,

dann Gaben, gesund zu machen, zu helfen, zu leiten [»kyberneseis«] und mancherlei Zungenrede«). Sowohl im neutestamentlichen Sprachgebrauch wie auch in der Lehrtradition der evangelischen Kirche kommt die Verbindung des göttlichen Geistes mit der Leitung, Steuerung, Führung, Regierung einer Gemeinschaft durchaus vor. Alle drei genannten Formulierungen sind allerdings mehrdeutig. Man kann sie streng verstehen als Leitung allein durch den Geist, auch wenn dieser sich dabei erwählter Menschen bedient. Mit dieser Übersetzung wahrt man den eschatologischen Vorbehalt und betont ihn. Die Aussage lautet dann: »Geistlich« ist ein exklusiv theologisches Prädikat von Leitung. Man kann diese drei Formulierungen allerdings auch verstehen als Leitung durch Menschen, wenn diese sich in besonderer Weise vom Geist inspiriert oder sich durch ihn berufen wissen oder als solche angesehen werden. Die Leitung oder die Menschen weisen in diesem Falle das identifizierbare Merkmal »geistlich« auf. Geistlich ist dann anthropologisches oder ekklesiologisches Prädikat zu Leitung. Dies passt kongenial zu spiritualistischen und sakral-hierarchischen Kirchenbegriffen.

Es liegt auf der Hand, dass damit sehr grundsätzliche Fragen berührt sind: Athanasius und Arius haben sich zur Zeit der Alten Kirche heftige Auseinandersetzungen darüber geliefert, ob Christus Gottes Sohn, also wesensgleich mit Gott, sei oder lediglich ein besonders inspirierter Mensch und Gott nur wesensähnlich. Die gesamte Kirche (bis auf die Arianer) hat sich zur wesensmäßigen Gottessohnschaft Christi bekannt und dies auch im Nicaeno-Konstantinopolitanischen Glaubensbekenntnis festgehalten: »Wahrer Gott vom wahren Gott, gezeugt, nicht geschaffen, eines Wesens mit dem Vater« (EG 854). Damit ist das reformatorische *solus christus* gegenüber jedem synergistischen oder objektivistischen Ansatz grundgelegt. Martin Luther hat sich auf das Heftigste zur Rechten gegenüber der Domestizierung des Geistes durch die heilige Institution (Priesterweihe) und zur Linken gegenüber der Bemächtigung des Geistes durch engagierte und inspirierte Personen und Gruppen (»Schwärmer«) abgegrenzt. Und seine Kontroverse mit Erasmus von Rotterdam galt der vermeintlichen Synthese von menschlicher Moralität und Religiosität mit der Rechtfertigung durch Gnade allein.

Im 1. Korintherbrief 12, 28 ist kybernesis, wie bereits angedeutet, als »Charisma«, also als eine Gabe des Heiligen Geistes an bestimmte Einzelpersonen zur Auf-
 bauung der Gemeinde neben anderen Gaben erwähnt: Apostel, Propheten, Lehrer,
 Wundertäter, Heiler, Leiter, Zungenredner. Die kybernesis steht nicht an prominen-
 ter Stelle, sondern in einer langen Reihe verschiedener Charismen. Der geistliche
 Charakter der kybernesis besteht darin, dass es sich dabei um eine unverfügbare
 persönliche Gabe Gottes, nicht um eine Tugend, ein Amt, eine Position, eine
 bestimmte Form religiöser Praxis oder eine Verfahrensweise handelt.

Die Gabe des geistlichen Urteils, die Paulus kennt, ist gerade nicht an die Steuer-
 mannskunst, die kybernesis, gebunden, sondern der Gesamtheit der Gemeinde
 als einer Gemeinschaft geistlicher Menschen gegeben (1. Korinther 2, 15-16:
 »Wir haben Christi Sinn.«) Die Gabe entfaltet sich im konkreten Dienst und wird
 von der Gemeinde nur so anerkannt und bestätigt. Damit ist der Dienst der Leitung
 angenommen, so wie die vielen anderen Dienste auch. Der Dienst der Leitung
 ist hier gegenüber den anderen Geistesgaben aber gerade nicht als (besonders)
 geistlich hervorgehoben.

In der kirchlichen Tradition ist von der »gubernatio dei« die Rede, wenn es um
 das verborgene Handeln Gottes in der Geschichte geht. Göttliches Natur- und
 Geschichtshandeln ist den Menschen entzogen und dient dem Herrn der
 Geschichte dazu, seine Ziele durch die Irrungen und Wirrungen der Menschen-
 geschichte in Kirche und Welt durchzusetzen. Und es dient dem Schöpfer und
 Erhalter des Lebens und der Welt in allem undurchsichtigen Werden und Vergehen,
 Fressen und Gefressenwerden, die Welt bis zum Tage Seines Offenbarwerdens
 zu bewahren.

Schönen Ausdruck findet Luthers Verständnis von göttlicher Leitung in der
 Umdichtung und Vertonung seines Morgensegens »Führe mich, o Herr, und leite
 meinen Gang nach deinem Wort ...« (EG 445,5). Damit ist ein wichtiges Element
 der Psalmenfrömmigkeit aufgenommen. Die Geschichtspsalmen halten dem
 ganzen Volk Israel stets in Erinnerung, dass das undurchsichtige Hin und Her des

Gottesvolkes durch die Geschichte ein Geleitetsein durch Gott unter der Gestalt des Gegenteils darstellt. Der Vertrauenspsalm – ich denke jetzt an den 23. Psalm – richtet sich, wie der Klagepsalm des Einzelnen, hier in Dank, dort in Flehen, an den Gott, der die Schöpfung, die Völker und den Einzelnen Seinen Weg führt.

2. Kybernetische Verlegenheiten

Seit geraumer Zeit wird – wie gesagt – in der Kirche mit einer gewissen Emphase von »Geistlicher Leitung« gesprochen. Zum Thema »Geistliche Leitung« finden Symposien auf kirchenleitender Ebene statt. Dies legt die Frage nahe: Unter welchen Voraussetzungen gewinnt das Verlangen nach »Geistlicher« Leitung Bedeutung? Meine These lautet: Die Verwendung des Begriffs »Geistliche« Leitung, wie sie gegenwärtig im Schwange geht, ist ein Symptom für ein Legitimations- und Orientierungsdefizit in Kirche und Diakonie, kein Mittel zu dessen Behebung.

2.1. Legitimationsdefizit

Aus unterschiedlichsten Gründen bedienen sich Kirche und Diakonie seit geraumer Zeit einer Vielzahl von Steuerungsinstrumenten, die in den Sozialwissenschaften entwickelt und vornehmlich im Wirtschaftsleben aufgegriffen worden sind. Sie setzen sich damit in den Augen der Kritiker dieses Trends dem Verdacht aus, an einer Fremdbestimmung von Kirche und Diakonie mitzuwirken. Mit ihrem Proprium, ihrer Identität, ihrem Eigentlichen, ihrer Sendung, ihrem Auftrag, ihrem Wesen usw. vertrage sich dies nicht.

Immerhin ist aber zu bedenken: Zur Reformationszeit war es das Zutrauen zum Glauben des Einzelnen, der bei den Altgläubigen den Verdacht nährte, die Kirche könne ihr Proprium, nämlich die sichere Gnadenvermittlung durch die heilige Kirche verlieren. Im 19. Jahrhundert war es die historisch-kritische Theologie, die den sogenannten Positiven den Schlaf raubte. Das 20. Jahrhundert brachte, insbesondere in der Seelsorge, das Vordringen der Humanwissenschaften und führte zu erheblichen Verunsicherungen, vornehmlich bei den erweckten und evangelikal

orientierten Protestanten. Seit den 1980er Jahren ist es der Einzug der sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse in die praktisch-theologische Kybernetik und die Ethik, an der sich Kirche, Diakonie und Theologie abarbeiten.

Der Einzug sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse in die Leitungspraxis von Kirche und Diakonie war nun kein Verhängnis, sondern ein überfälliger Schritt. Er hat etwas mit der Zeitbezogenheit und der Sozialgestalt der Kommunikation des Evangeliums zu tun. Der westfälische Reformprozess »Kirche mit Zukunft« hat der verfassten Kirche hier vielfältige Lernchancen eröffnet. Dasselbe gilt auch für den Reformprozess »Evangelische Volkskirche in der Diaspora« in Münster, den ich als Superintendent mit zu verantworten hatte. Die besondere Anforderung für kirchenleitendes Handeln in Reformprozessen besteht darin, Instrumente der Personalentwicklung, Reform des Finanzwesens (z. B. Budgetierungen), Einführung neuer EDV-Kommunikation, Organisation von Bildungs- und Lernprozessen in eine ausformulierte Strategie einzubinden, die über einen theologischen Horizont verfügt, der erkennbar und kommunizierbar ist, Zwecke und Ziele angeben kann, die zustimmungsfähig sind, und Vorgehensweisen wählt, die, wenn sie schon nicht motivieren, doch zumindest ein Minimum an Akzeptanz erzeugen.

Ein solcher abgeforderter Lernprozess birgt natürlich auch Risiken und Gefahren in sich. Die Sollbruchstelle ist dabei die Nachvollziehbarkeit von theologischer Orientierung und tatsächlichen Organisationsentscheidungen.

Die beredete Klage über die angeblich völlig säkularisierte Diakonie muss hier nicht gesondert illustriert werden. Aber ein kritikloser Paradigmenwechsel ist auch keine Lösung. Dann wäre in der Tat die gezielte Säkularisierung der Diakonie unter Zahlung einer Abstandssumme oder -vereinbarung die ehrlichere Lösung. Solange aber Diakonie sich als Wesens- und Lebensäußerung der Kirche verstehen will, bleibt auch die Suche nach einer Integration der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Veränderungen in eine theologisch verantwortete Praxis in reformatorischer Tradition eine bleibende Aufgabe. Um gegenüber allen denkbaren Einwänden zu bestehen, ist nun scheinbar die Auskunft hilfreich: Wir sind Kirche und Diakonie

in unserer Zeit und an unserem Ort. Solange die Instrumente, die wir benutzen, durch »Geistliche« Leitung beherrscht und eingebunden sind, werden die Dämonen gebannt, das Schiff hält Kurs, der Herr ist mit uns an Bord, und wir gehen nicht unter (Markus 4, 35-41). Genau das aber ist die Frage. Kann »Geistliche Leitung« solche Hoffnungen erfüllen?

2.2. Orientierungsdefizit

2.2.1. Diakonie

Innerhalb der Diakonie gibt es einen Trend, von dem Alfred Jäger bereits vor über 20 Jahren gesprochen hat, nämlich den Abschied der Diakonie von den Theologen und der akademischen, bekenntnisgebundenen Theologie. Diakoniewissenschaft versteht sich in der Sicht verschiedener Autoren als eigenständige Wissenschaft, für die Theologie – wenn überhaupt – bestenfalls neben den Human- und Sozialwissenschaften nur eine Bezugswissenschaft im Sinne einer Hermeneutik normativer Impulse in diakonischen Unternehmen darstellt.

Diakoniethoretisch kann das Attribut der Verwechselbarkeit diakonischen Handelns so dogmatisiert werden, dass jeder Anspruch auf christliche Identifizierbarkeit als klerikalistischer oder dogmatistischer Übergriff gebrandmarkt wird: Das Humane ist das Diakonische. Die Moralisierungsfalle hat hier laut zuge schnappt, die Geschichte vom Barmherzigen Samariter ist gewaltsam aus dem Dialog Jesu mit seinem Gesprächspartner über das ewige Leben herausoperiert. Aber wer sagt, dass die vermeintlich reine Mitmenschlichkeit ohne den ausgesprochenen narrativen Kontext der ewigen Seligkeit noch sagen kann, was sie ist, indem sie auf das verweist, durch das sie erst wird, was sie ist?

Institutionell erfolgt die Besetzung von Unternehmensvorständen in der Tendenz durch Ökonomen anstelle von Theologen. Personell kultivieren theologische Vorstände hier und dort demonstrativ schroffe Differenzen gegenüber den verfassten Kirchen. Für sich persönlich in jeder Beziehung durch die Ordination seitens

ihrer freistellenden Landeskirchen materiell und rechtlich abgesichert, pflegen sie die Rhetorik unternehmerischen Risikos und unternehmerischer Verantwortung. Symptomatisch für das ihnen eigene Selbstbild ist das gern zitierte Bonmot: »Diakonie löst ein, was Kirche verspricht.« Wenn es nun – und das ist die andere Alternative – in der Diakonie an Stelle der Auflösung des Christlichen ins Humane, besser: Humanistische, so etwas wie »Geistliche« Leitung geben sollte, wäre dafür gesorgt, dass die sozialetisch und ökonomisch legitimierte Diakonie nicht mehr nur Wesens- und Lebensäußerung der Kirche wäre, sondern die eigentliche Kirche.

Dann gilt: Entweder zusätzlich oder grundsätzlich oder überhaupt tritt Diakonie gegenüber der verfassten Kirche als eigentliche Kirche auf, die aus sich selbst heraus geistlich geleitet ist und existiert. Außerdem hat sie scheinbar gegenüber der verfassten Kirche den Vorteil, dass sowohl im Ansehen der Bevölkerung als auch in der Alltagspraxis das substantiell Christliche, nämlich die Nächstenliebe, in ihr tatsächlich lebt, während die verfasste Kirche vermeintlich beim »Herr« sagen verbleibt und in ihrer Gestalt wie in ihrer traditionellen Theologie neben der Sache und neben der Zeit liegt. Diakonie ist die Kirche von morgen, Kirche ist die Kirche von gestern. An die Stelle der evangelischen Theologie tritt eine multidisziplinäre, interdisziplinäre und transdisziplinäre überkonfessionelle Diakoniewissenschaft.

Das Bedürfnis nach »Geistlicher« Leitung in der Diakonie kann natürlich auch von einer anderen Richtung her geltend gemacht werden: Gerade Diakoniker, denen daran liegt, das kirchliche oder das christliche oder das konfessionelle Profil zu schärfen, könnten sich von diesem Programmwort »Geistliche« Leitung etwas versprechen. Was ich auf dem Gebiet der persönlichen Religiosität der Mehrheit der Mitarbeitenden, der Personalauswahl, der Handlungsfelder oder der Homogenität einer Anstaltskultur nicht mehr darstellen kann, ließe sich stattdessen durch »Geistliche« Leitung erreichen, nämlich ein theologisch relevantes und handhabbares Integral diakonischer Leitung.

2.2.2. Kirche

In der Kirche steht der Begriff »Geistliche« Leitung für einen spezifischen Zugriff auf das Problem der konfessionellen und spirituellen Pluralität innerhalb der Kirche sowie der religiösen und weltanschaulichen Pluralität außerhalb der Kirche. Die vom 19. Jahrhundert her überkommene theologische Zersplitterung des deutschen Protestantismus in erweckliche, konfessionalistische, modern-positive, liberale und sozialegalitäre Theologien ist theologisch und kirchenpraktisch keinesfalls verarbeitet. Dasselbe gilt für die mit der Aufklärung beginnende Diskussion über den Religionsbegriff. Für die wissenschaftliche wie für die praktische Arbeit von Theologie und Kirche ist die Emanzipation der Einzelwissenschaften und Arbeitsfelder aus der Universalwissenschaft Theologie immer noch ein ungelöstes Problem: Geschichte, Pädagogik, Psychologie, Philologie haben sich aus der einstigen theologischen Einbindung als Kirchen- und Heilsgeschichte, Katechetik, Seelsorge und Exegese gelöst. Was der Soziologie in der Diakonie recht ist, das ist der Pädagogik in der Konfirmandenarbeit, der Psychologie in der Seelsorge und der Philologie in der Exegese und der Bio- und Soziokybernetik in der Kirchentheorie billig. Die Einsicht Friedrich Schleiermachers, dass die Theologie mit ihrem gemeinsamen Bezug auf das Evangelium auch ihre Einheit verliert und in Einzelwissenschaften auseinanderfällt, ist immer wieder neu zu bewähren. Die sich selbst so nennende »Geistliche« Leitung will nun auf der kybernetischen Ebene gegenüber Leitungsformen, die es auch sonst überall gibt, einen christlichen, bekenntnis-mäßigen, frömmigkeitspraktischen Mehrwert signalisieren. Dieser Mehrwert trägt die Last der ersehnten Re-Integration. »Geistliche« Leitung fungiert insofern als Beanspruchungs-, Abgrenzungs- oder (De-)Legitimationsbegriff.

»Geistliche« Leitung ist so geistlich, wie seinerzeit die selbsternannte Friedensbewegung »friedlich« war oder die Erweckungsbewegung »erweckt« (im Unterschied zu den vermeintlichen »Namenschristen«, später »Karteileichen« genannt).

»Für den Frieden«, »demokratisch«, »erweckt« oder »gläubig« oder »emanzipiert« zu sein ist erforderlich, um in einer entsprechenden community akzeptiert zu werden.

Nach der Einführung in meine erste Pfarrstelle fragte mich eine Gottesdienstbesucherin am Ausgang: »Herr Pfarrer, zuerst einmal folgende Frage: ›Sind Sie wiedergeboren?‹« Ich habe guten Gewissens mein Jawort gegeben. Antwort: »Dann bin ich beruhigt.« Ich bin mir allerdings ziemlich sicher, dass ich etwas Anderes gemeint habe, als sie mich gefragt hat. Immerhin: Wir sind über die Jahre meines Gemeindepfarramts sehr gut miteinander ausgekommen. Mit dem Begriff »Geistliche« Leitung ist es wie mit dem Kaiser und seinen neuen Kleidern: Er hat ja gar nichts an.

3. Freiheit und Verantwortung

3.1. Ein kleines persönliches Bekenntnis und Geständnis

Mein persönlicher Glaube lebt aus dem Vertrauen, dass der Schöpfer und Erhalter meines Lebens mich durch alle Anfechtungen und Versuchungen hindurch in seiner Nähe halten und mich am Ende der Tage in seine offenbare Gegenwart führen wird, und zwar durch alle Irrungen und Wirrungen hindurch, zu denen ich täglich tüchtig beitrage. Wenn es Christus nicht gäbe, würde von meinem Glauben nur noch Gläubigkeit übrig bleiben. Christus ist das offene Geheimnis meines Lebens; dies verleiht mir einen gewissen Trost (im doppelten Wortsinn), macht mir aber zum anderen auch ganz schön zu schaffen. Ich finde es nämlich nicht immer leicht, daran festzuhalten, dass Gottes Leitung mich wirklich so seltsame Wege führt, wie ich sie zu erleben meine. Seine Wege durch Kirche und Diakonie nicht weniger als durch das persönliche, gesellschaftliche und politische Leben. »Nicht ärgern, nur wundern«, ist eine Parole, die bisweilen weiterhilft und frommen Sinn verrät. Ich vermute, dies wird uns nicht sehr voneinander unterscheiden, sondern ist vielmehr gemeinsames, persönlich angeeignetes christliches Bekenntnis. Natürlich ändert das alles nichts daran, dass ich für meine Lebensführung und für meine Entscheidungen selbst verantwortlich zeichne, gleich ob diese Entscheidungen mein persönliches Leben in Partnerschaft, Freundschaft und Familie betreffen oder meinen Umgang mit Geld oder meinen Beruf oder meine Existenz als Staats-

bürger oder Gesellschaftsmitglied. Gottes geistliche Leitung ist das Eine, und meine persönliche Lebensführung, auch die Wahrnehmung familiärer, beruflicher oder politischer Leitungsverantwortung das Andere. Dankbar bin ich für die Möglichkeit des Gebets, wie es uns Christen als vertraute Anrede Gottes gegeben ist, auch für den öffentlichen Gottesdienst. Der gibt mir Raum zu Einkehr in der Versammlung der Christen, um in Erinnerung, Bekenntnis, Zuspruch, Choral, Lesung, Auslegung, Taufe und Abendmahl, Fürbitte und Segen Vergewisserung, Mahnung und Zuspruch zu finden.

Dass mir Gottes Geist in der Taufe verheißen ist, gilt für meine gesamte Berufung zu einem Leben im Glauben, und das haben alle, die wie ich getauft sind, mit mir gemeinsam. Selbst die Ordination ändert daran nichts. Sie macht aus mir gerade eben keinen sogenannten »Geistlichen«. Die Ordination ist zwar der Ritus und Vollzug der Berufung in einen besonderen Dienst, sie ist aber nicht eine über die Taufe hinausgehende Verleihung eines besonderen Geistes, der mich von Anderen im Sinne eines character indelebilis unterscheiden würde. Ich finde an mir nichts, das mich auch nur ansatzweise dazu bringen könnte, von meinem Leitungshandeln oder von meiner Person als von »Geistlicher« Leitung oder einer »geistlichen« Persönlichkeit zu sprechen. Ich bedarf dessen auch nicht. Diesen Selbstanspruch oder Selbstzuspruch über das Hören des Evangeliums und meine bescheidene Glaubensantwort hinaus empfände ich vielmehr als anmaßend und maßlos.

3.2. Grundsätzliche Einwände

Es wird Sie nicht überraschen, dass meine persönliche Haltung in dieser Sache etwas mit einer Reihe von Grundsatzüberlegungen zu tun hat, die für mich maßgeblich sind.

Wie lässt sich der Begriff »Geistliche Leitung« abgrenzen? Wo ein Begriff sich nicht sinnvoll von anderen abgrenzen lässt, ist auch sein Gebrauch nicht sinnvoll. Die Bibel spricht von dem Geist, der aus einer Welt, die wüst und leer war, durch Gottes Wort eine menschenfreundliche Schöpfung macht. Gott selbst kann sich

dort ohne Sorge ausruhen, so wie Jesus im tobenden Sturm auf seinem Kissen im Boot der Jünger schläft. Ohne Vertrauen auf diesen Geist hätte unser Dasein weder Grund noch Bestand noch Ziel. Und ohne die Verheißung dieses Geistes wäre es übergriffig, überhaupt ein kirchliches Amt anzunehmen oder einen kirchlichen Beruf zu ergreifen und in dessen Ausübung in Beziehung zu Menschen zu treten.

Nun will aber der Begriff »Geistliche« Leitung in irgendeiner Weise darüber hinaus. Wäre das nicht der Fall, so würde es ja reichen, von Leitung, Führung (leadership), Regierung (government) zu sprechen, was ich persönlich auch für geboten halte. Wenn sich aber nun »Geistliche« Leitung sinnvoll identifizieren lassen soll, obwohl sie nicht mit einem bestimmten Amt, nicht mit einem bestimmten Berufsstand, nicht mit einem bestimmten Bildungsgrad, nicht mit einer bestimmten Form religiöser Praxis identifizierbar ist – was soll dieser Begriff dann besagen, außer: »Ich weiß auch nicht so genau, wo's langgeht?« Er müsste sich von einer anderen Art der Leitung abgrenzen lassen. Das wäre nun zu untersuchen.

3.2.1. Geistlich – ungeistlich

»Geistliche« Leitung müsste sich dann von »ungeistlicher« Leitung unterscheiden lassen können. Ungeistlich – was könnte das sein? Wer ungeistlich leitet, verdunkelt den Auftrag der Diakonie, entspricht nicht den mit einem diakonischen Ethos gegebenen Anforderungen, liegt irgendwie im spirituellen Defizitbereich, hat intellektuell-theologische blinde Flecken in seinem Diakonie- oder Leitungsverständnis ... Was auch immer. Nur: Was bedeutet das inhaltlich, und wer will darüber entscheiden? Man mag sagen: So ist es ja gar nicht gemeint. Aber machen wir uns nichts vor: Die Suggestivität dieser unausgesprochenen latenten Abwertung Anderer aus dem Munde derer, die das Prädikat »Geistliche Leitung« für sich in Anspruch nehmen, ist bei Lichte besehen das Giftigste und Anmaßendste an diesem ganzen Sprachspiel. Wenn das nicht Gemeinte nicht gemeint ist, warum wird es dann gesagt und mit einer solchen suggestiven Begriffsprägung in der Schwebel gelassen?

3.2.2. Geistlich – fleischlich

Führt man das Attribut »ungeistlich« auf den biblischen Sprachgebrauch zurück, so führt der Weg in die paulinische Theologie des Heiligen Geistes und wird theologisch noch grundsätzlicher und problematischer. Auf die Idee, von »fleischlicher« Leitung zu sprechen, scheint bisher noch niemand gekommen zu sein.

Aber wer das Wort »Geistlich« benutzt oder es gar für seine eigene Führungspraxis oder Leitungsgesinnung in Anspruch nimmt, sollte wissen, in welchen Kontext er sich stellt und welchen Horizont er damit aufblendet. Ich bin »geistlich« gesinnt und lebe, und du bist »fleischlich« gesinnt und gehörst dem Tode. Es dürfte nicht zu bestreiten sein, dass es theologie- und frömmigkeitsgeschichtliche Beispiele gibt, bei denen der fromme Augenaufschlag und eine gewisse stolze Pausbäckigkeit diesbezüglich alle roten Lampen zum Leuchten bringen. Als säkularer Prototyp dieses Habitus tritt Albert Lortzings Bürgermeister van Bett aus »Zar und Zimmermann« vor mein inneres Auge. (»Oh, ich bin klug und weise und mich betrügt man nicht!«) Was aber Paulus in einem theologischen Spitzensatz der geglaubten Heilsgemeinde in paränetischer Absicht zuspricht, eignet sich wahrlich nicht zur Integration in Führungsroutinen.

3.2.3. Geistlich – weltlich

Das »Geistliche« hat im »Ungeistlichen« also keine Entsprechung. Vielleicht aber lässt sich »Geistliche« Leitung von »weltlicher« Leitung unterscheiden. Wie aber ist diese Unterscheidung durchzuhalten? Das geistliche und das weltliche Regiment sind nach reformatorischer Auffassung gerade nicht identisch mit dem Unterschied von Gottesreich und Reich des Teufels, Kirche und Staat oder gar Gemeinde und Verwaltung: »Latent sunt sancti« (verborgen sind die Heiligen) ist die schroffe Botschaft Luthers an Erasmus. Die geistliche Kirche ist wie das geistliche Regiment der Kirche verborgen und allein Gott offenbar, der sich sein Volk aus allen Völkern sammelt. Verborgen wirkt Gott durch seinen Geist auch im weltlichen Regiment, indem er durch Recht und Gewalt den äußerlichen Frieden aufrechterhält und

dadurch dem Leben Raum und seinem Wort an die Menschen einen Ort gibt, bis das Seufzen der unerlösten Kreatur an »Jenem Tage,« also jenseits der Geschichte, in die offenbare herrliche Freiheit der Kinder Gottes hinein sichtbar neugestaltet wird. Und wehe den weltlichen Potentaten, die auf die Idee kommen, ihre Herrschaft als »geistlich« auszugeben.

3.2.4. Geistlich – ökonomisch

Eine besondere Variante der Abgrenzung von »Geistlich« und »weltlich« wäre die Abgrenzung von »Geistlich« und »ökonomisch«. Diese Variante begegnet in Wendungen wie: »Schließlich wollen wir ja nicht rein nach ökonomischen Gesichtspunkten leiten, sondern sollten dies ›auch‹ [als wäre dies ein Additum] nach ›geistlichen‹ Gesichtspunkten tun.«

Die Auffassung, als unterscheide sich »die Kirche« nun ausgerechnet durch den besonders »geistlichen« Charakter von der »Welt«, zum Beispiel von der Welt der Ökonomie, schlägt nun Luthers Tauf- und Schöpfungstheologie geradezu ins Gesicht. Im Gefälle reformatorischer Berufstheologie fand endlich der längst überfällige Abschied von der Unterscheidung zwischen Klerus und Laien, geistlichen und weltlichen Tätigkeiten, geistlichen und weltlichen Herrschaften usw. statt.

Was Gott geboten hat, und sei es das schlichteste und schmutzigste Werk, das ist geistlich, und was in der Sünde geht, und sei es die hochkarätigste Leitungsentcheidung, das ist gottlos.

3.2.5. Geistlich – juristisch

Die Unterscheidung von »Geistlicher« Leitung und juristischer Leitung gab es auch, wir sprachen bereits davon: Spätestens seit Barmen III ist deutlich, dass es den »rein juristischen« Standpunkt in der Kirche nicht geben kann. Umgekehrt ist es allerdings auch nicht gelungen, so etwas wie bekennendes Kirchenrecht plausibel zu formulieren, noch ist die Rechtsform der Diakonie beliebig. Nicht zuletzt Johann

Hinrich Wichern hat treffend formuliert, dass die Sozial- und Rechtsgestalt diakonischen Handelns sich durch ihre dienende Funktion an den Menschen und an der Predigt des Evangeliums zu legitimieren hat. Sie steht zudem immer aus, bis Christus sie zeigen wird.

4. Welches Leitungsmerkmal ist mit dem Begriff »Geistlich« gemeint?

4.1. Amt

Damit ist zugleich die Vorstellung ausgeschlossen, als sei Geistliche Leitung an ein sogenanntes »geistliches« Amt gebunden, auch wenn es in früheren Zeiten einmal sogar das Amt des »Geistlichen Vizepräsidenten« gegeben hat. Von seinem Inhaber berichtet Otto Dibelius in seiner Autobiografie »Ein Christ ist immer im Dienst«, er habe den damaligen Geistlichen Vizepräsidenten ausgerechnet in der Situation, in der es darauf ankam, Haltung zu zeigen, als einen Ausbund an Jämmerlichkeit erlebt: »Gleich in den ersten Kriegstagen ging ich zu [N.N.], der die altpreußische Kirche praktisch allein regierte. [...] Ich machte ihm den Vorschlag, er solle eine Anweisung herausbringen, daß sämtliche Hilfsprediger, die von der Bekennenden Kirche ordiniert seien, jetzt von der offiziellen Kirche übernommen würden, so daß, wenn sie in den Krieg mußten [...] wenigstens ihre jungen Frauen mit ihren Kindern eine Versorgung hätten. [...] er war zu keinem Entschluß zu bringen. [...] In dem Präsidentenzimmer [...] jetzt die personifizierte Kläglichkeit am Schreibtisch sitzen zu sehen, hatte für mich etwas Aufreizendes.¹

Sie kennen alle die Redensart: »Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Geist.« Vielleicht wird es Sie verwundern, aber ich bin von der Wahrheit dieses Satzes fest überzeugt; denn für mich stellt er eine Art Glaubensbekenntnisses dar, ungefähr so, wie es das Psalmwort sagt: »Er legt uns eine Last auf, aber er hilft uns auch.« Auch das Wort Gottes an Josua ist hier aussagekräftig: »Siehe, ich habe dir geboten, dass du getrost und unverzagt seist. Lass dir nicht grauen und entsetze

1 Otto Dibelius, 1961, S. 202 f.

dich nicht; denn der Herr, dein Gott, ist mit dir in allem, was du tun wirst.«
(Josua 1, 9)

Das Amt als solches und in seiner konkreten Ausführung ist also nicht geistlich, wohl aber sind es der Zuspruch und die Verheißung, die ihm gelten, und das Handeln des dreieinigen Gottes, von dem Zuspruch und Verheißung ausgehen. Als »Geistlich« in diesem Sinne kann und muss jedes Amt bezeichnet werden, mit anderen Worten: jeder Dienst, jede Arbeit, sofern sie aus Glauben entsprechend dem Gebot Gottes wahrgenommen wird, finde sie nun in der Herstellung oder Verteilung von Gütern oder Dienstleistungen statt oder erfolge sie auf den Handlungsfeldern Politik, Ökonomie, Kultur oder in anderen Religionen oder in der Kirche.

4.2. Person oder Persönlichkeit

Bisweilen werden sogenannte »geistliche« Persönlichkeiten vermisst, ersehnt oder gesucht, die sich dadurch in besonderer Weise für Leitungsaufgaben qualifizieren oder sich in ihr bewähren. Gemeint sind damit Menschen, die in der Wahrnehmung anderer glaubwürdiges Vorbild für christliche Existenz oder ein christliches Leben sind. Vor uns steht der Typus der charismatischen, wörtlich übersetzt: »geistlichen« Führungspersönlichkeit.

Sofern sich aber solche Persönlichkeiten (in der Regel handelt es sich wohl um Ausnahmepersönlichkeiten) finden, begegnet man ihnen nicht nur in Diakonie und Kirche, sondern genauso auch in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Es käme aber niemandem in den Sinn, von »geistlicher Parteiführung« zu sprechen, auch wenn diese schwierige und anspruchsvolle Aufgabe von einer viele Menschen überzeugenden und beeindruckenden christlichen Persönlichkeit wahrgenommen wird. Abgesehen davon ist die Fallhöhe bei charismatischen Persönlichkeiten besonders hoch. Ohne Namen zu nennen, liegen die Beispiele in Politik und Kirche unmittelbar auf der Hand. Auch die großen diakonischen Gründergestalten haben ihre Schatten – und niemand würde bestreiten wollen, dass etwa Johann Hinrich

Wichern oder Friedrich von Bodelschwingh charismatische und als Christenmenschen beeindruckende Persönlichkeiten gewesen sind. Ihren autoritären Führungsstil als Ausdruck »Geistlicher« Leitung zu bezeichnen, würde dennoch vor große Interpretations- und Erklärungsaufgaben stellen.

4.3. Inhalt der Aufgaben

Leitung könnte insofern als »Geistlich« bezeichnet werden, als sie dem entspricht, was Paul Gerhardt in seinem Morgenlied »Lobet den Herren, alle die ihn ehren« von Gott erbittet: »Treib unsern Willen, dein Wort zu erfüllen; lehr uns verrichten heilige Geschäfte, und wo wir schwach sind, da gib du uns Kräfte. Lobet den Herren!« (EG 447,8). Aber auch in diesem hymnologischen Kontext werden die Geschäfte nicht als solche heiliggesprochen; vielmehr bittet die Christenheit ihren Herrn darum, den menschlichen Willen dem Wort Gottes dienstbar zu machen trotz aller menschlichen Schwäche.

Gerade die aus dem Glauben fließenden guten Werke könnte sich die Diakonie als »heilige Geschäfte« wohl auf die Fahnen schreiben. Aber auch dies würde legitimerweise nur heißen können: Wir glauben und vertrauen darauf, dass unsere guten Werke (und dazu gehören auch die Dienste der Leitung in der Diakonie) durch Gottes Geist geheiligt sind, weil sie von Gott geboten sind, aus Vertrauen auf Gott geschehen und dem Nächsten dienen. Von außen betrachtet sind aber alle diese Werke weder im Blick auf ihre Motivation eindeutig, noch auf ihre Ursachen, Bedingungen und Folgen hin in jedem Falle unverwechselbar als Gottes Handeln in der Welt identifizierbar.

Der Geist wirkt eben wo und wann Gott will, und er lässt sich auch nicht an »heiligen Geschäften« dingfest machen.²

2 Das ist eine der großen Herausforderungen bei der Diskussion um den Dritten Weg, hier nicht eine heilige, konfliktfreie Sphäre zu konstruieren, sondern diesen als einen kirchengemäßen, sachgerechten und menschengerechten Konfliktregulierungsweg zu plausibilisieren, zu entwickeln und zu bewähren.

4.4. Religiöse Handlungen

Als »Geistlich« wird Leitung bisweilen auch dann bezeichnet, wenn, insbesondere im Zusammenhang von Entscheidungsfindungen, die damit verbundenen Sitzungen und Beratungen durch Gebet, Lesung und Bibelbetrachtung eingeleitet oder eingerahmt werden, oder wenn die Suche nach der richtigen Entscheidung auf dem Wege der Bibelbetrachtung gesucht wird. Wer noch die Fernsehbilder in Erinnerung hat, in denen das Regierungskabinett Bush zur Zeit des »Kriegs gegen den Terror« als innige Gebetsgemeinschaft präsentiert wird, wird sich hier besonders gewarnt sein lassen.

Eine derart spiritualistische Betrachtungsweise fokussiert die jeweils persönliche spirituelle Haltung und Praxis der leitenden Person oder der Mitglieder leitender Gremien. Da diese sich ihrer Verantwortung vor Gott und den Menschen durch Gebet und Meditation bewusst sind – so die Annahme – wird dadurch aus Gemeinde- oder Kirchenleitung oder aus Leitung in Diakonie oder Politik dann vermeintlich »Geistliche« Leitung.

Gerade dies aber verdunkelt den in einem strengen Sinne geistlichen Sinn weltlicher Tätigkeit oder des vernünftigen Gottesdienstes im Alltag der Welt. Am Beispiel von Luthers Morgen- und Abendsegen lässt sich beobachten, dass Frömmigkeit sehr wohl unverzichtbarer Bestandteil des christlichen Lebens ist. Gerhard Ebeling formulierte in seiner Schrift zum Ertrag der Reformation: »Glaube ohne Frömmigkeit ist gestaltlos.«³ Es kennt der Herr die Seinen; auch daran ist unbedingt festzuhalten. Aber keine religiöse Handlung legitimiert als solche dazu, menschlich zu verantwortendes Leitungshandeln in Kirche und Diakonie (etwa im Unterschied zu anderen Handlungen) als »Geistlich« zu qualifizieren.

Eine ganz andere – meines Erachtens außerordentlich wichtige – Fragestellung ist die, wie die praxis pietatis, die Frömmigkeit, die persönliche und öffentliche

3 Vgl. Gerhard Ebeling, Lutherstudien I, 1971, S. 308-329

Andacht unter den Bedingungen moderner diakonischer Arbeit aussehen kann. Meines Erachtens lohnt es sich, hier die durchaus weltliche Frage zu stellen: In welchem Verhältnis stehen eigentlich die Investitionen in die religiöse Kommunikationsfähigkeit gegenüber den Investitionen in technische, organisatorische und fachliche Ressourcen? Wie geht es der institutional readiness in Sachen expliziter christlicher Kommunikation?

4.5. Strategie- und Führungsprozesse

Leitung vollzieht sich in Strukturen und Prozessen, die von Personen aufgrund ihrer persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen gesteuert werden. Ich habe mit großer Zustimmung bei der Philosophin Heike Knapp den folgenden Satz gelesen: »Das Neue kommt in die Welt, indem sich bereits Bestehendes auf Beziehungen einlässt. Wenn diese Beziehungen ein neues Ganzes hervorbringen, das mehr kann als die Summe seiner Teile, spricht man von ›Emergenz‹. Es gibt keine Technik, um dieses Ereignis zu steuern, sondern lediglich Möglichkeiten, gute Bedingungen dafür zu schaffen.«⁴

Wenn überhaupt, dann erschiene es mir in einer solchen Sichtweise noch am ehesten zulässig, von »Geistlicher« Leitung zu sprechen. Allerdings würde dies voraussetzen, dass sich der Begriff »Emergenz« aus der Systemtheorie in eine große Nähe zum Wirken des Heiligen Geistes rücken ließe. Das Werk des Heiligen Geistes ist aber gerade eben nicht das Produkt der natürlichen und gesellschaftlichen Evolution. Vielmehr verdanken sich Natur und Geschichte ihrerseits dem schöpferischen Geist, der von Gott dem Vater und dem Sohn ausgeht. (In reformatorischer Perspektive kann er nicht als die Schwarmintelligenz der Christenheit beschrieben werden.) Mit anderen Worten: Auch diakonische Strategie- und Führungsprozesse sollten nicht mit dem theologisch, genauer: pneumatologisch, zu fassenden Prädikat »Geistlich« aufgewertet oder besser: belastet werden.

4 Heike Knapp, Anders denken lernen, 2013, S. 133

Schluss: Leitung!

Hinter meiner systematischen De-Konstruktion des Verständnisses von »Geistlich« als eines anthropologischen Prädikats von Leitung stehen nicht etwa destruktive Intentionen. Ganz im Gegenteil. In der kritischen Analyse schwingt bereits die von mir bevorzugte konstruktive Lösung des Problems mit.

Für das Christentum in reformatorischer Tradition, und dazu wird sich die Diakonie gewiss zählen wollen, ist Gott nicht in Natur und Geschichte, also auch im menschlichen Tun und Entscheiden, sondern ausschließlich im Glauben zugänglich. Und zugänglich ist er auch dort ausschließlich und allein im Evangelium von Jesus Christus, wie es sich in Wort und Sakrament in der versammelten Gemeinde erschließt. Darin sind sich Lutheraner und Reformierte, wie die Barmer Theologische Erklärung zeigt, einig.

Dass der Geist Gottes wo und wann Gott es will, Menschen zum Glauben und damit in den Dienst ruft, um in ihnen und durch sie, dem menschlichen Urteil verborgen, zu wirken, ist das Einzige, was theologisch legitim als »Geistliche Leitung« bezeichnet werden sollte.

Eine darüber hinausgehende Ausweitung des Begriffs ist aber auch gar nicht nötig; denn die Begriffe »diakonische Leitung« oder »Gemeindeleitung« oder »Kirchenleitung«, gerade in ihrer Entsprechung zu Unternehmensleitung, Staatsleitung, Theaterleitung oder Mannschaftsleitung entsprechen doch genau der reformatorischen Schöpfungs-, Tauf- und Berufstheologie unter den Bedingungen der Moderne. Arthur Rich hat seinerzeit in seinen zwei Bänden zur Wirtschaftsethik, meines Erachtens sehr mit Recht, die Kriterien des Sachgerechten und Menschen gerechten vor dem Horizont des Reiches Gottes für sozialetisch relevantes Handeln geprägt. Die in der St. Gallener Schule unternommenen Versuche, ein normatives Management zu entwickeln, das ganz in der Sachgemäßheit wirtschaftlichen Handelns bleibt, dabei aber nicht von der Sozialität und auch nicht von der transempirischen Dimension dieses Handelns abstrahiert, erscheint mir als ein

durchaus hilfreiches Unterfangen. Es setzt aber voraus, dass der normative und transempirische Horizont ökonomischen Handelns auch wirklich benannt und in aller Vorläufigkeit politisch und strategisch bezeichnet wird.

Holzschnittartig zum Schluss folgende Anmerkungen: Ich bin bekennender Konstantinist und halte das geltende deutsche Staatskirchenrecht für einen historischen Glücksfall. Außerdem bin ich der Auffassung, dass Otto Dibelius für seinen Ansatz in seinem Buch »Das Jahrhundert der Kirche« von 1926 zu Unrecht verspottet worden ist. Dibelius hat die Gestaltungsmöglichkeiten eines freiheitlichen Rechtsstaats für die Wahrnehmung des kirchlichen und diakonischen Auftrags gut verstanden: »Nicht durch Verfassung und Gesetze ist in den Stürmen der Revolution etwas Neues für die Kirche geworden, sondern durch zwei Tatsachen. Die eine war der Sturz der Monarchie. Damit war das stärkste Band zerschnitten, das die Kirche in den Staat gebunden hatte. Sie war mit einem Schlage rechtlich freier geworden. [...] Sie war zugleich innerlich freier geworden. [...] Ihre Verfassung konnte sie selbst gestalten, ihre Behörden selber bilden. Auf wechselnde Strömungen in der staatlichen Politik brauchte sie Rücksichten nicht mehr zu nehmen.«⁵ Man muss seinen zeitgebundenen Konservativismus nicht teilen. Aber im Rahmen seiner Prinzipienentscheidungen lässt sich heute unter gewandelten Bedingungen sehr sinnvoll darüber nachdenken, wie der Mittelweg zwischen bloßer Staatskopie und shareholder value eigenständig und theologisch verantwortlich organisiert werden kann.

Vor einem theologischen Horizont ist eine vielgestaltige soziale Gestalt von Kirche und Diakonie fortzuentwickeln, die kommunikationsorientiert agiert, anstatt in Antagonismen und einem Denken in Klassenkampfkategorien wie in der Frühzeit der Industrialisierung zu verharren.⁶ Ein solcher Weg bemüht sich darum, nicht

5 Otto Dibelius, Das Jahrhundert der Kirche. Geschichte, Betrachtung, Umschau und Ziele, Berlin: Furche-Verlag 1926

6 Vgl. dazu: Dieter Beese, Ethik und die Sozialgestalt der Kirche. <http://dieter-beese.de/267401/315401.html>

etwa ein *ius divinum* zu proklamieren oder die individuellen Glaubensentscheidungen von Mitarbeitenden zu instrumentalisieren, sondern im Rahmen des Menschenmöglichen eine sachgerechte und menschengerechte Verfahrensweise zur Wahrnehmung des kirchlichen Dienstauftrags in der Öffentlichkeit zu finden, ohne Risiko und Kosten der Konfliktlösung in einer Koalition der Tarifpartner gegen die Bürger auf die Allgemeinheit abzuwälzen.⁷

Meine Aufgabe für heute bestand darin, mich mit dem Begriff »Geistliche« Leitung auseinanderzusetzen. Dies musste meines Erachtens in kritischer Weise erfolgen. Dass aber gute Leitung der Schlüssel für menschengerechtes und sachgerechtes Handeln von Kirche und Diakonie ist, steht für mich außer Zweifel. Ich kann und muss nicht »Geistlich« leiten. Meine vorläufigen und beschränkten Bemühungen um gute Leitung sind genug. Gott sei Dank!

7 Dabei darf die Frage zunächst offen bleiben, ob nicht neben der Diakonie zunehmend Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft außerhalb des Dritten Weges agieren sollten, die sich einer christlichen Orientierung verpflichtet wissen, ohne dass sie selbst Wesens- und Lebensäußerung der Kirche sein müssen.

Geistliche Leitung in der Diakonie

Eberhard Hauschildt

Geistliche Leitung in der Diakonie

Die folgenden Ausführungen basieren im Hintergrund auf einer Theorie, die die Diakonie wie die Kirche als Erscheinungen des intermediären Sektors begreift, der sich zwischen den Sektoren Staat, Markt und Familie/Wertegemeinschaft befindet.¹ Damit verbunden ist ein hybrider Charakter der Diakonie: In ihr kommen sowohl Logiken einer Organisation im Konkurrenzgefüge des Sozialmarkts als auch solche einer sozialen Bewegung in der Verfolgung bestimmter Werte sowie einer Institution des Sozialstaats zur Geltung. Das verursacht Spannungen untereinander, wobei dann doch im Ergebnis die Diakonie zwischen ihnen vermittelt – auf eine ihr eigentümliche Weise.

Diese Grundkonstellation der Diakonie wiederholt sich auch bei dem Phänomen »Geistliche Leitung« in der Diakonie. Die Wahrnehmung Geistlicher Leitung versinnbildlicht 1) eine kirchlich-religiöse Institution in der Diakonie, beschreibt 2) die Bedeutung theologischer Kompetenz für die Professionalität ihres organisationalen Handelns und macht 3) einen spezifischen Wertebezug der diakonischen Bewegung offensichtlich.

1 Eberhard Hauschildt, Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung, in: PTh 96 (2007), S. 56-66; breit ausgeführt in: Eberhard Hauschildt/Uta Pohl-Patalong, Kirche, Gütersloh 2013, S. 129-220; für die Diakonie zuerst: Adalbert Evers/Ulrich Rauch/Uta Sitz, Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich Sozialer Dienste, Berlin 2002; Adalbert Evers/Benjamin Ewert, Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen, in: T. Klatetzki (Hg.), Soziale Dienstleistungsorganisationen, Wiesbaden 2010, S. 103-128; rezipiert in: Johannes Eurich, Hybride Organisationsformen und multiple Identitäten im Dritten Sektor. Zum organisationalen Wandel der Dienstleistungserbringung und der Steuerungsformen in diakonischen Einrichtungen, in: H. Schmidt/K. Hildemann (Hg.), Nächstenliebe und Organisation. Zur Zukunft einer polyhybriden Diakonie in zivilgesellschaftlicher Perspektive, Leipzig 2012, S. 43-60

1. Geistliche an der Spitze – Symbol der Christentümlichkeit der Diakonie

Dass die Diakonie von einem Pfarrer/einer Pfarrerin geleitet werden soll, ist ein Symbol. Es ist »nur ein Symbol« insofern, als in der pastoralen Leitungsfigur etwas anschaulich personalisiert ist, was in alltäglichen Arbeitsabläufen der Diakonie dann doch sehr in den Hintergrund tritt. Es ist gleichwohl ein alles andere als zu vernachlässigendes Symbol, da auch symbolische Zusammenhänge eine nicht zu unterschätzende Wirkkraft haben, weil sich Zuschreibungen anderer auf dieses Symbol beziehen.

Dieser symbolische Charakter pastoraler Leitung ist nicht nur ein Relikt aus vergangenen Zeiten. Die Symbolwirkung hat eher zu- als abgenommen. Waren doch in früheren Zeiten in der Diakonie neben der pastoralen Figur an der Spitze auch die Diakonissen und die Diakone solche Symbolfiguren gewesen – in der Arbeit diakonischer Einrichtungen ständig personal präsent und auch äußerlich sichtbar hervorgehoben. Nach dem faktischen Aussterben der Diakonissen und dem bedauerlichen Niedergang und dem Ortloswerden des Berufsbilds des Diakons in der Diakonie hat sich die Symbolik, was die Personen angeht, fast ganz auf den Pfarrer/die Pfarrerin konzentriert.

Als pastorale Figur an der Spitze der Diakonie üben die dort vorhandenen Personen eine repräsentative Aufgabe aus. Sie repräsentieren, dass Diakonie als Kirche aufgefasst werden kann und aufgefasst werden soll, sei es, dass man dies als einen sentimental Bezug auf Tradition, sei es als die modernere Seite der Kirche begreift. Auch gerade in dieser Auslegungsbreite steht diese pastorale Repräsentanz für einen historisch gewachsenen Zusammenhang. Die soziale Arbeit in den europäischen westlichen Gesellschaften ist auf einem bestimmten Boden gewachsen und entwickelt sich bis in die Gegenwart in den dadurch gelegten Spuren fort. Dabei zeigt die pastorale Repräsentation in der Diakonie noch einmal eine sich spezifisch in Deutschland findende Pfadabhängigkeit. Soziale Arbeit steht hier in einem Kontext ihrer Ausdifferenzierung aus einem maßgeblich religiös angestoßenen Zusammenhang; in Deutschland war dieser darüber hinaus – im Unterschied

zu europäischen Nachbarländern – von einem Dual zweier großer Volkskirchen geprägt. Bezeichnet man diesen Dual und seine Auswirkungen als »Christentum«, so wird damit auf eine solche Konstellation verwiesen, die für die Kirchen eine Vormacht für das Religiöse einräumt – und die gleichzeitig über die Grenzen der Organisation Kirche und der Mitgliedschaft in dieser Organisation hinausgreift.

Ob man will oder nicht – es ist so gekommen, dass im Modell des deutschen Sozialstaats die Diakonie als evangelischer Organisationsverbund in Gestalt eines Großverbandes einen der maßgeblichen Träger sozialer Arbeit auch in der Gegenwart ausmacht. Pastorale Repräsentation solcher Organisationen akzentuiert noch einmal genau diesen Zusammenhang. Allen Ausdifferenzierungs-, Säkularisierungs- und Professionalisierungsprozessen zum Trotz bleibt bislang in der pastoralen Leitungsfigur präsent: Diakonie ist irgendwie auch eben evangelische Kirche, aber dies dann auch in einer Fassung, die nicht abgegrenzt evangelisch und im Alltag nicht so bemerkbar evangelisch ist, sondern eben »Christentum« meint, bei dem die ökumenischen Gemeinsamkeiten in der faktischen Arbeit präsenter sind als die konfessionellen Differenzen, zugleich aber mit der pastoralen Leitung auf Seiten der Diakonie und der diözesanen Leitung über die Durchgriffsrechte des katholischen Bischofs auf Seiten der Caritas dann doch konfessionell mitgeprägt.

Solche pastoralen Leitungsfiguren sind – ob sie es wollen oder nicht – Vorzeigefiguren. An ihnen lässt sich somit immer auch etwas davon ablesen, wie Kirche in der Gesellschaft ist. Das Pastorale an ihnen kann dabei de facto in verschiedenerelei Gestalt vorkommen, auch in problematischen. Geistliche Leitung mag da erscheinen als bloßes Sahnehäubchen für feierliche und sentimentale Sondersituationen im Jahresablauf und für schöne, aber für den Arbeitsalltag nicht weiter relevante Sonntagsreden. Es kann begegnen als seltsam Querstehendes und Isoliertes, als mehr erduldet Sondersprache und Sonderdenke samt entsprechendem Sondergehabe im Betrieb. Es kann auch vorkommen in der Gestalt eines Konvertiten vom Pfarrer zum Manager, der sich ganz besonders anstrengt, seine pastoralen Attitüden aus der Vergangenheit abgelegt zu haben und alles andere als pastoral

zu wirken und diese Seite an sich unsichtbar und vergessen zu machen – und sich gerade darin dann irgendwie auch wieder verrät. Wenn diese letzten Beschreibungen so als Sammlung von bedauerlichen Karikaturen daherkommen, so zeigen sie schon etwas davon an: Wird »Geistliche Leitung«, wird die Rolle der pastoralen Figur nur im Zusammenhang der bislang beschriebenen Logik entfaltet, dann ergibt sich ein Entweder-Oder von entweder recht abständigen oder faktisch unsichtbaren, in beiden Fällen recht irrelevanten Ausfüllungen dieser personalen Leitungsrolle. Sie hängt gewissermaßen in der Luft oder löst sich in Luft auf. Und das wäre einigermaßen unbefriedigend.

Immerhin, was solcherart Geistliche Leitung zusammenhält, wären dann weniger die faktischen Ausfüllungen dieser Symbolik durch ihre Träger als mehr die Zuschreibungen und Erwartungen anderer. Etwa Vorstellungen wie diese: »Der Pfarrer ist anders.« »Irgendwie sitzt bei der Diakonie Kirche mit am Tisch.« »Kirche kann auch ganz anders sein.« »Religion ist da.« Die Erwartungen sind traditionell: »Er könnte den Talar überziehen und uns einen Gottesdienst halten.« Die Erwartungen produzieren Enttäuschungen: »Er müsste eigentlich für einen seelsorglichen Umgang stehen, von dem man aber nicht genug merkt, dann wenn man ihn braucht ...« (wenn man selbst sich als Opfer sieht). Wenigstens vom Pfarrer/von der Diakonie erwartet man mehr als von sich selbst. An den Pfarrer und an die Diakonie werden so strengere Maßstäbe angelegt als an das eigene Verhalten oder das in anderen Organisationen. Will man über solche Zusammenhänge hinausgehen, dann ist dem weiter nachzugehen, dass »Geistliche Leitung« noch andere Seiten hat.

2. Geistliche Kompetenz in der Pluralität eines organisationsinternen Mix aus Berufen

Pfarrerinnen und Pfarrer in der Leitung der Diakonie haben in ihrer Biografie eine Ausbildung durchlaufen und einen bestimmten Beruf erlernt. Sie haben einmal Latein, antikes Griechisch und antikes Hebräisch gekonnt. Sie kennen sich in der

Bibel aus, wissen Gottesdienste und Ansprachen zu halten, kennen die vereinskirchlichen Wirklichkeiten, haben einen Überblick über die Geschichte der Kirche, über historisch-kritische Textauslegung, sind in Grundbegrifflichkeiten geschult. All dies unterscheidet sie durchaus von anderen Menschen, die auch beruflich in der Diakonie arbeiten.

Das allein qualifiziert sie nicht besonders für die Leitung eines großen Betriebes, wie auch die anderen Berufe z. B. Jurisprudenz, Betriebswirtschaft, Medizin usw. nicht allein für Top-Leitungspositionen qualifizieren. Wie jede Leitungsperson sind sie in einer Doppelrolle. Einerseits haben sie einen Fachberuf hinter sich, kennen diesen von innen heraus. Andererseits brauchen sie für Leitungsaufgaben immer Kommunikationskompetenz, Allgemeinwissen und viel on-the-job gelerntes Wissen, um gut eine Top-Leitungsposition auszufüllen. Sie müssen delegieren können, entscheiden können, kooperieren können usw.

In der Leitung einer komplexen Großorganisation geht es vor allem darum, verschiedene Fachkompetenzen zusammenzubringen. Faktisch ist es nicht zwingend, dass Diakonieorganisationen von einer Person mit pastoralem Beruf geleitet werden, genauso wie es nicht zwingend ist, dass ein Krankenhauskonzern von einem Mediziner geleitet wird oder eine Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt von einem sozialdemokratischen Facharbeiter usw. Solche Festlegungen haben ihre Berechtigung – wie oben gezeigt – mehr in einem symbolischen Kontext.

Was aber Sinn macht, ist, dass in der Pluralität der Fachlichkeiten bestimmte Fachlichkeiten vertreten sind. Diakonie, so wie sie gewachsen ist, tut gut daran, wenn es in ihr auch theologische Fachkompetenz gibt – als eine Fachkompetenz neben anderem. Auf der Leitungsebene liegt die Kunst genau darin, verschiedene Kompetenzen konstruktiv aufeinander zu beziehen. Als gelernte Theologin, als gelernter Theologe bedeutet »Geistliche Leitung« dann eben auch, genau das Theologische konstruktiv ins Gesamt einzubringen.

Dabei behilflich ist:

- Vertrautheit mit der Geschichte der Diakonie, weil sie – neben anderem – auch in der Gegenwart präsent ist, mit den Lasten und den Chancen, die darin liegen,
- Übung in genauer Verwendung von deutungsoffenen Begriffen, von religiösen und nicht-religiösen Mischverhältnissen in der Sprachverwendung,
- ein Interesse an den komplexen Prozessen, die sich bei Menschen im Zusammenhang von Krisen abspielen.

Die Liste ließe sich um einiges verlängern. Theologie, soweit sie gelehrt wird, hat ja gerade diese ziemlich einmalige Struktur, dass sie die Fachlichkeiten historischen Denkens (Altes Testament, Neues Testament, Kirchengeschichte), philosophischen Denkens (Systematische Theologie mit Dogmatik und Ethik) und humanwissenschaftliches Denkens (Praktische Theologie mit Rhetorik, Pädagogik, Psychologie und – hoffentlich langsam mehr als bisher auch Organisationswissenschaft) sowie Vertrautheit mit Religionspluralität (Ökumenische Theologie und Religionswissenschaft) in ihren Lehr- und Lerninhalten enthält. Ein Ganzes wird daraus, wenn Querverbindungen gezogen werden können zwischen diesen Wissenschaftstypen in Bezogenheit darauf, wie Religion, besonders eine bestimmte Religion (Christentum) in einer bestimmten Ausprägung (evangelisch) sich im Lichte dieser Fachlichkeiten selbst versteht.

Verschiedene Logiken zusammenzubringen, das ist also in die Theologie systemimmanent eingebaut – keine schlechte Vorbereitung für eine Leitungstätigkeit diakonischer Einrichtungen. Aber offensichtlich ist auch, dass es in der Diakonie ebenso um andere Fachlichkeiten geht, vor allem 1. der Ökonomie, 2. des Rechts, 3. der psychophysischen Prozesse (Medizin, Therapie, Beratung). Doch wenn es einen Mittler braucht für diese drei Fachlichkeiten, dann ist dafür ein theologisches fachwissenschaftliches Profil mit seiner Übung in historischem, systematischem und humanwissenschaftlichem Denken alles andere als schlecht geeignet. Freilich, die allgemeinen Kommunikator- und Mediator-Kompetenzen der Theologie hervorzuheben, erfasst dann doch nur die allgemeinen Kompetenzen, die auch in

der Theologie eine Rolle spielen. Das bleibt damit Außenbeschreibung. Es sieht und würdigt noch nicht das Interne und wirklich Spezifische der Theologie.

Diakonie steht für Werte in einem bestimmten Zusammenhang. Ohne diesen fehlt ein Verbindungsglied eigener Sachhaltigkeit zwischen der faktischen Religions-Institutionalisierung aus der Geschichte der Gesellschaft einerseits (Geistliche Leitung als Institution) und der funktionalen Mehrperspektivitäten-Kompetenz (Geistlich Leiten mit einem Beruf) andererseits. Was leistet denn Geistliche Leitung für das Markenprofil der Diakonie?

3. Geistliche Leitung im Kontext diakonischer Bewegung mit Sensibilität der Diakonie für Religion und Ethik

Ein Markenprofil setzt sich immer aus verschiedenen Anteilen zusammen (Fachlichkeiten, Organisationsprozessqualität, Preisgestaltung usw.) Geistliche Leitung steht nicht nur dafür, dass die Religionsthematik präsent ist, sondern auch dafür, dass sie in einer bestimmten Sicht und Qualität präsent ist im Fall der Diakonie.

In einer religionspluralen Gesellschaft, die sich darin markant von den Gründerzeiten der Diakonie im 19. Jahrhundert unterscheidet, stellt das nun aber ein Problem dar. Wertepositionen sind einerseits attraktiv. Sie grenzen die Gruppe, die sie vertritt, von anderen in der Gesellschaft ab und machen für die Anhänger der Gruppe plausibel, warum es diese Gruppe geben muss. Die Leitung in der Diakonie steht für das spezifisch Diakonische. Andererseits wird die Werteposition – welcher Art auch immer – mit ihren bestimmten Hierarchisierungen nicht von allen geteilt. Sie werden nicht von all denjenigen geteilt, für die die Diakonie da sein will, und mehr oder minder auch nicht von allen, die in ihr arbeiten. Die Diakonie ist auch unspezifisch – Helfen ist ein Humanum.

Wie die Diakonie sich zwischen den beiden Polen des Spezifischen und des Allgemeinen bewegt, hängt nicht nur von ihr selbst ab, sondern steht auch in den weiteren Kontexten der Geschichte. Die sehen schon innerhalb der europäischen

Länder, ihrer jeweiligen religionspolitischen Konstellation und Sozialstaatstypik sehr unterschiedlich aus.² In England zum Beispiel ist die Diakonie vergleichsweise klein und gemeindenah im Kontext eines liberalen Sozialstaattyps, der viel dem nicht-staatlichen Welfare überlässt. In den skandinavischen Ländern mit einer staatlichen Sozialversorgung hat der Staat der Diakonie die meisten Aufgaben und deren Durchführung abgenommen. In südeuropäischen Kontexten spielt bei einer gering ausgebildeten Sozialstaatlichkeit die Familie bei wenig Sozialstaat weiterhin eine stärkere Rolle, daneben finden sich konfessionelle soziale Laienverbände. Die deutsche Situation ist bekanntlich noch einmal anders mit einem Dual von zwei besonders großen und professionalisierten konfessionellen Trägern, die subsidiär und sozialstaatlich refinanziert tätig sind. Damit ist schon gesetzt, dass es einer solchen Diakonie nicht naheliegt, sich in die Nische einer Diakonie nur für die Fälle jenseits der sozialstaatlichen Sicherungssysteme zu begeben und/oder sich auf die Religiösen einer bestimmten Konfession zu beschränken.³ Dabei differenziert sich (neben der Kirchengemeindediakonie unter pastoraler Leistung) noch einmal eine Doppelung von Leitung in der Diakonie heraus: einmal als Leitung in korporalistischer verbandlicher diakonischer Gesamtvertretung (»Diakonisches Werk«) und zum anderen als Leitung selbstständiger diakonischer Unternehmen.

So sehr es hier auch divergierende Interessen gibt, lässt die hier geltend gemachte Logik Gemeinsamkeiten hervortreten in den ausdifferenzierten Formen diakonischer Praxis in Deutschland mit religionsintegrierter Gemeindediakonie, advocacy-orientierter Verbandsarbeit und fachlich ausdifferenzierter, spezialisierter Praxis in den diakonischen Unternehmen. Sie sind Teil einer gemeinsamen Bewegung eines diakonischen Christentums.

2 Vgl. Grace Davie u. a. (Hg.), *Welfare and Religion in 21st Century Europe*, Bd. 1 und Bd. 2, Farnham (UK) 2010/2011; Karl Gabriel u. a. (Hg.), *Religion und Wohlfahrtsstaatlichkeit*, Tübingen 2014

3 Eine exemplarische Auseinandersetzung dazu, in der ich bereits hybridtheoretisch argumentierte: Eberhard Hauschildt: Hilft die Diakonie den Falschen? Zu den Prämissen von Steffen Fleßas Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie und ihrer Position im sogenannten »Dritten Sektor«, in: *Pastoraltheologie* 95 (2006), S. 477-492

Wie kann nun das deutlich Spezielle einer Geistlichen Leitung aus einer bestimmten religiösen Tradition als gleichwohl allgemein und sinnvoll geltend gemacht werden? Hierzu lässt sich zurückgreifen auf die Konzeption einer jüngst präzisier-ten Darstellung zur Rolle der Diakonie für die Arbeit an einer angewandten Ethik in Bereichen sozialer Arbeit in der Gesellschaft.⁴ Profiliert man sie für die Geistliche Leitung, so lässt sich Folgendes feststellen.

Geistliche Leitung verdeutlicht ein interessantes Markenmerkmal der Diakonie: Sensibilität der Organisation für die Fragen von Ethik und Religion. Geistliche Leitung weist sich nun aber gerade nicht so aus, dass sie fallunabhängig bestimmen könnte, was ethisch am besten ist. Sie sollte m. E. auch nicht dafür sorgen, dass sich die Organisation ethische Dilemmata dadurch vom Halse hält, dass sie Problemfälle abweist und an die Gesellschaft zurückschiebt, bloß um selbst als prinzipienfest mit moralisch weißer Weste dastehen zu können. Doch kann man von ihr erwarten, dass sie dafür einsteht, dass in der Diakonie offen und damit auch wieder diskutierbar vorethische Szenen und Traditionen wahrgenommen werden als etwas, das das Wollen zur Ethik stärkt. Geistliche Leitung steht dafür – um ein paar Beispiele zu nennen –, dass das Gleichnis vom barmherzigen Samariter (Lukas 10) die Arbeit begleiten kann: wo einer (ein religiöser Außenseiter übrigens) hilft, während Priester und Levit vorbeimarschieren. Denn damit liefert die Geistliche Leitung einen Beitrag dazu, nicht mehr aus dem Bewusstsein zu verlieren, dass etwas faul daran ist, am Notleidenden vorbeizusehen, weil man gerade Wichtigeres vorhat. Geistliche Leitung steht dafür, dass eine Kultur einge-spielt ist, der als »Spitzenszene« dafür, wie Gott wirklich ist, der geschlagene und am Kreuz aufgehängte Jesus gilt. Daraus ergibt sich eine bestimmte Ausrichtung des Blickwinkels auf das Leiden.

4 Vgl. dazu: Klaus Graf, Ethik der Kinder- und Jugendhilfe. Grundlagen und Konkretionen, Stuttgart 2014; ders., Evangelische Jugendhilfe und Partizipation. Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen als Identitätsmerkmal pädagogischer Diakonie, in: Evangelische Jugend 82 (2005), S. 223-228; ders., Diakonische Identität und die Kultur des Helfens im Kontext angewandter Ethik, in: Pastoraltheologie 105 (2014), erscheint im Dezemberheft.

Bereichsethische Sensibilität liegt im Interesse der allermeisten in der Gesellschaft und ist auch sozialpolitisch bedeutsam. Sie setzt nicht unbedingt eine Geistliche Leitung voraus. Aber die vorethischen Ressourcen, die einen trotz Enttäuschungen ethisch motivieren und die zusätzlich zur Rationalität ethischer Reflexion noch Visualisierung und Emotionalität einspielen, haben eine eigene Qualität. Sie sind mehr als nur biografisch private Zufälligkeiten bei Leitungspersonen, sondern verweisen auf kulturelle Traditionen zurück. Und diese Traditionen sind mehr als Zugehörigkeiten von Individuen zu Religionsorganisationen. Sie beziehen zusätzlich auch das geradezu vorprogrammierte faktische Scheitern an den Idealen mit ein, indem die religiöse Tradition da von »Sünde« redet. Und sie reagieren auf die Unzulänglichkeitserfahrungen noch einmal mit eigenen Religionskonstrukten wie den Vorstellungen von »göttlicher Gnade« und »Vergebung«. All das öffnet und stärkt auf eine eigene Weise das Engagement für eine Organisation des Sozialen.

Es stärkt, sich auch als Organisation engagiert den ethischen Fragen zu stellen, aber zugleich auch ehrlich und realistisch zu bleiben gegenüber Beschränkungen bei sich selbst wie bei anderen, trotz aller vernünftigen Einsicht und allen guten Willens.

Das Pastoral spezifische an Geistlicher Leitung, die konfessionelle Tradition, an die damit der Anschluss gesucht wird in Sachen der Organisationsaufgabe ethische Sensibilität, ist nicht die einzige denkbare Möglichkeit, aber sie ist eine; eine nachweislich passende.

Geistliche Leitung lässt als Leitungsaufgabe deutlich werden: Sensibilität für Ethik und Religion, die bei den Klienten mehr oder minder vorhanden sein wird, soll hier als Ressource der Hilfeprozesse wahrgenommen werden und ihr soll deshalb in der Diakonie Raum gegeben werden. Und als Leitungsaufgabe wird auch deutlich: In einer Diakonie, die für Sensibilität für Ethik und Religion steht, wird auch bei den Mitarbeitenden der Bedarf an Kultivierung dieser Zusammenhänge wahrgenommen. Auf ihn lässt sich in einer durchaus ethisch und religiös pluralen Gruppe in der Weiterbildung eingehen, denn es hat sich als didaktisch möglich erwiesen,

dass die Perspektivität der Lehrenden (und die der Organisation Diakonie) und die Perspektivität der Lernenden in ihrer Vielfalt in interreligiösen Lernprozessen gerade nicht ein Hindernis und ein Erschwernis sind, sondern die jeweils eigenen Lernprozesse besser machen und adäquater auch für die Arbeit mit der Religionspluralität der Klientinnen und der Klienten.

Geistliche Leitung ist geeignet dazu, dieses Potenzial zu befördern. Ob sie es schon kräftig genug tut und ob sich dieses Wirken öffentlich auch schon immer deutlich genug wahrnehmen lässt, steht auf einem anderen Blatt.

Christian Heine-Göttelmann

Christus erscheint im Fladenbrot

Von der Engführung des Kirchenbegriffes hin zur theologischen Prägung diakonischen Handelns als »Kirche«

1. Von der Engführung des Kirchenbegriffes in der heutigen kirchlichen Interpretation der confessio augustana

Fragt man Kirchenvertreter danach, was Kirche sei und in der Folge, wie sich Diakonie dazu bestimmt, wird man häufig auf die confessio augustana (im Folgenden: »CA«) Artikel 7 verwiesen. Dabei wird m. E. an dieser Stelle gar keine Ekklesiologie beschrieben: Die Frage nach der Ekklesiologie ist erst ein Phänomen des 19. Jahrhunderts. Zuvor war die Rede von den Heilmitteln.

So wird deutlich aus den 15 Marburger Artikeln vom 3. Oktober 1529, aus denen u. a. die confessio augustana hervorging, dass von der Dreifaltigkeit, vom Sohn, vom Heilswerk Christi, von der Erbsünde, von der Erlösung, vom Glauben, von christlicher Gerechtigkeit und dann in der Folge vom Wort, von der Taufe, den Werken, der Beichte, von weltlicher und menschlicher Ordnung und vom Sakrament die Rede ist, als einer Abfolge oder Dramaturgie der Heilsentfaltung, nicht aber von der Kirche.

»Dass ein Christ sehr wohl durch den Glauben selig werden kann« (Artikel 12 »von der Obrigkeit«), zerstört eigentlich sogar jeden Kirchenbegriff in nuce.

So wird dann in der CA Artikel 7 (von der Kirche) eine Apologie formuliert:

»Es wird gelehrt, dass alle Zeit die eine heilige Kirche sein und bleiben muss, welche ist die Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente dem Evangelium gemäß gereicht werden. Denn dies ist genug zur wahren Einheit der christlichen Kirche ...

ist nicht nötig ..., dass überall dieselben von Menschen eingesetzten Zeremonien eingehalten werden ...

(Epheser 4, 5.6: Ein Leib, ein Geist, wie ihr berufen seid zu einer Hoffnung eurer Berufung, ein Herr, ein Glaube, eine Taufe.«)¹

Dabei geht es, wie in der Widerlegung (confutatio) aufgenommen, um den Begriff der »Versammlung der Heiligen« und die »Riten/Zeremonien« – also eher um die Frage einer Einheit der in der Gnade versammelten (Priestertum aller Gläubigen) versus einer priesterlich eingesetzten versammelten Messgemeinde.

Es ist also eine Apologie gegen den kirchlich verwalteten Glauben, nicht die Definition der parochialen Gemeinde. Luther oder Melanchthon hätten ohnehin kaum verstanden, was eine Parochie sei. Eine vereinsmäßige Versammlung in eigens dafür geschaffenen Gemeindehäusern ist das Produkt der Vereinsbewegung des 19. Jahrhunderts. So gesehen ist die Formulierung der CA keine Definition der erst später entstehenden Parochie, sondern eine Auflehnung gegen die Heilsverwaltung katholischer Kirche. Kirche ist nach biblischem Verständnis dort, wo zwei oder drei im Namen Christi versammelt sind und damit seine Gegenwart erleben lassen.

Also im dynamischen Geschehen der Kommunikation, dessen heilsame Kraft erlebt wird. Wo Menschen in der Begegnung zum Leben finden, wird Gott erlebbar. Wie in Matthäus 25 – der Antwort Jesu in der Szene des Gerichts: Ich war im Gefängnis – du hast mich besucht – wird deutlich, dass erst in der nachfolgenden Interpretation des Geschehens Gott als anwesend erlebt wird, nicht die Tat als christliche sofort zu erkennen ist. »Was du einem dieser meiner geringsten Brüder getan hast, das hast du mir getan.«

So gesehen ist Diakonie nicht das Werk, das dem Glauben notwendig, aber doch additiv folgt, für den Glauben selbst aber lässlich scheint, sondern erst in der heilsamen Tat wird der Glaube zu dem, was die Verbindung mit Gott und die Einheit der Gläubigen schafft. Denn nicht die einheitliche individuelle Überzeugung oder die Anwesenheit kirchlich verwalteter Zeremonien schafft die Einheit, sondern die Versammlung, unter der Gott in Erscheinung tritt – wie z. B. im Abendmahl

1 Karl Heussi, Kompendium der Kirchengeschichte. 17. Auflage, Tübingen 1988

oder die Versammlung unter der Schrift. Der Minimalkonsens der CA will eigentlich deutlich machen, dass sich die Evangelischen dogmatisch auf dem »Boden der katholischen Kirche²« befinden. Sie betont das Gemeinsame. Darin den Grundstein einer reformatorisch begründeten Ekklesiologie zu verorten, tut der CA Gewalt an. Diakonie ist daher m. E. Kirche im eigentlichen Sinne. Erlebnisort der Gottesbegegnung und des damit verbundenen Heilsgeschehens. Nicht erst durch die verfasste Kirche und nur in deren Verlängerung ist Diakonie ecclesia, sondern im Erlebnishorizont des »Schon-Jetzt« des Reiches Gottes (Lukas 11, 20).

Bleibt die Diakonie »nur« eine Wesensäußerung einer Kirche, die sich wesentlicher im Gottesdienst der Parochie verortet, so wird die Frage des christlichen Profils einer Diakonie in Deutschland unter den Vorzeichen der Subsidiarität und des Wettbewerbs im Sozialmarkt zur Frage eines »kirchlichen Ortes« unter den wahrnehmbaren Zeichen des protestantischen Gottesdienstes.

Unter den Vorzeichen, dass sich auch die EKvW als Netzwerkstruktur mit familiären Zügen versteht³ und damit deutlich macht, dass sie doch noch eher einem überkommenen Patriarchat zu folgen neigt als einer in ihrer Struktur erkennbaren Versammlung von mündig Gläubigen und auch die Diakonie den Verlust der Leitung durch charismatisch visionäre Führer erst beginnt abzulegen und dem Phänomen zugleich nachtrauert, scheint auch eine Veränderung des Kirchenbegriffes eher schwierig.

Die drei Begriffe »Engführung des Kirchenbegriffes«, »patriarchale Führungsstruktur« und das noch zu erörternde irreführende Bild einer »Linienstruktur sozialer Systeme« prägen die folgende Diskussion.

2 Ebd., S. 299

3 Schriftlicher und mündlicher Bericht des Präses zur 16. Westfälischen Landessynode; Verhandlungsniederschrift, S. 218

2. Die Diskussion über die theologische Prägung von »Kirche« – am Phänomen »Geistliche Leitung«

Die beiden nun in der Folge zitierten Vertreter stammen aus dem Raum der Kirche und Diakonie, also aus operativen Feldern der Institutionen, und machen deutlich, wie sehr sich die Funktion der Theologie auf die Person der Leitung und deren individuelle Frömmigkeitsstruktur beschränkt. Die Engführung des Kirchenbegriffes, das Unverständnis von der Funktionsweise sozialer Systeme und eine nicht überwundene »Patriarchen-/Führerstruktur« im kirchlichen Kontext führen genau dahin.

So schreibt Peter Böhlemann⁴, Leiter des Instituts für Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Evangelischen Kirche von Westfalen (EKvW): »Das ›Geistliche‹ an geistlicher Musik erschließt sich nicht objektiv und phänomenologisch, sondern eher subjektiv und psychologisch aufgrund ihrer Tiefendimension, und ist abhängig von der persönlichen Ausrichtung der Beteiligten. Und sowohl Komponistinnen als auch Zuhörer geistlicher Musik würden es als ein Geschenk des göttlichen Geistes oder eben als Inspiration bezeichnen, wenn sie durch die Musik Türen zur Begegnung mit der göttlichen Wirklichkeit geöffnet bekommen.

Ähnliches gilt nun aber auch für Geistliche Leitung. Geistliche Leitung unterscheidet sich von ›normalem‹ Leitungshandeln in der Tiefe. Diese Tiefendimension erschließt sich jedoch nur im Glauben. Daran hängt alles! Geistliche Leitung kommt dann in allen Formen von Leitung zum Tragen. Sie ist also keine Sonderform, keine Spezialtechnik und kein Superadditum. Geistliche Leitung ist vielmehr die Essenz von Leitung. Sie hat viel zu tun mit der Haltung und Intention derjenigen, die leiten und die geleitet werden. Sie ist auf Inspiration und Intuition angewiesen.«

»Letztlich bedeutet Geistliche Leitung den Verzicht auf eigene Macht und Führung und hörende Wahrnehmung von Leitung durch den, der der Grund allen Seins ist. Geistliche Leitung wahrnehmen heißt, Gott wahrnehmen, auf eigene Macht

4 Peter Böhlemann/Michael Herbst, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011

verzichten und dennoch mutig zu leiten und Management zu betreiben.

Geistliche Leitung heißt, den Weg durch die Ohnmacht zu gehen, um die Fülle aus Gottes Hand zu nehmen. Geistliche Leitung ist in der Tiefe Begegnung mit Gott. ...

Geistliche Leitung ... ist demnach zuerst geistliche Selbstleitung.

Das heißt: Ich reflektiere mein Leben und meinen Dienst im Kraftfeld Gottes.

Sie ist zweitens Leitung der geistlichen Selbstleitung.

Das bedeutet: Der geistlich Geleitete leitet andere an, wie man sich vom Geist leiten lassen kann... Schließlich ist Geistliche Leitung die Bereitstellung aller Mittel, damit das erste und zweite geschehen kann. So sind auch Verwaltung und Ausbildung, Finanzwirtschaft oder Bauamt einer Kirche mittelbar und unmittelbar auf geistliche Leitung zu beziehen.«

»Geistliche Leitung ist Leitung durch den Göttlichen Geist, vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch die vom Geist eingesetzte Leitung. ...

Der Grundsatz der ›theonomen Reziprozität‹ bedeutet für Geistliche Leitung also, dass diejenigen, die in Kirche und Gemeinde Leitungsverantwortung haben, nach allen Regeln der Kunst zeitgemäß und kompetent leiten, managen und führen sollen. Zugleich sollen sie beten und darauf vertrauen, dass Gott sie durch seinen Heiligen Geist das tun lässt, was er segnen will. ... Spiritualität ist die Tiefendimension des Lebens – und darum auch die Tiefendimension Geistlicher Leitung.«

Diese Haltung ist individuell und personenabhängig. In der Folge führt dies zur Wiederentdeckung klösterlicher Frömmigkeitsübungen und Rückbesinnung auf spirituelle Gestaltungselemente.

Für die Diakonie unter den Vorzeichen abnehmender kirchlicher Tradition unter den Mitarbeitenden und der zunehmenden Diskussion in Bezug auf die Loyalitätsrichtlinie und die entsprechende Einstellung von neuen Mitarbeitenden bliebe hier nur der Rückzug vom Selbstverständnis eines kirchlichen Ortes oder die Erkennbarkeit dieser eng geführten spirituellen Dimension.

Eine prägende Figur der Diakonie hat sich in ähnlicher Weise einem personenorientierten Führungsstil zugewandt, nimmt allerdings die Herausforderungen in der Diakonie deutlicher wahr. So schreibt Udo Krolzik⁵: »Kirchenmitgliedschaft ist noch kein Garant für Glauben und bringt nicht unbedingt christliches Handeln hervor.« Er entwickelt Führungsgrundsätze an der Exodusgeschichte und der Figur des Mose. An dem Beispiel dieser Figur und der exemplarischen Aufbruchs- und Führungsgeschichte leitet Krolzik Leitungsmerkmale ab: Es braucht in Leitung eine starke Vision und Managementkompetenzen des Chefs. Altes muss aufgelöst und Neues geschaffen werden: »Dazu braucht es Persönlichkeiten, die den Mut haben, Neues zuzulassen und anzunehmen und die Kraft zur Entscheidung und Verbesserung besitzen.«⁶ »Darin liegt das Charisma der Führung.« »... auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität.« Es ist notwendig, sich selbst realistisch einschätzen und andere einbinden zu können, so wie Mose den Bruder Aaron. Mose reduziert die Unsicherheit für das Volk. Er schafft durch seine Person »persönliche Sicherheit in Unsicherheiten«. Er übernimmt Verantwortung, akzeptiert die eigene work-life-balance und führt mit Respekt und Wertschätzung.

Die Folge auch dieses Leitungsbildes ist die Fokussierung auf die Führungsperson. Dies widerspricht m. E. theologischem Selbstverständnis von Kirche, ignoriert Einsichten in die Möglichkeiten der Leitung sozialer Systeme und lässt die Betroffenen mit der einzigen und sie überfordernden Möglichkeit zurück, an der Entwicklung der eigenen Frömmigkeit die Qualität der »Geistlichen Leitung« zu »arbeiten«. Versteht man diese theologisch als Geistbegabung oder Charisma, ist dies in der Konsequenz kaum möglich und führt zur bereits jetzt spürbaren Ohnmacht von Theologinnen und Theologen in kirchlichen Unternehmen.

5 Udo Krolzik, Was ist gutes Diakonienmanagement? Diakonische Führungsverständnisse vor neuen Herausforderungen. Abschiedsvorlesung beim 10. Forum Diakoniewissenschaften am 8. November 2013 in Bielefeld

6 Ebd., S. 8

Innerkirchlich werden solche Kriterien meiner Beobachtung nach ohnehin nicht wirklich berücksichtigt. Die Auswahl von Leitungspersonen geschieht in der Regel ohnehin wenig durch Orientierung an Leitungskompetenzen oder gar spiritueller Prägung, sondern häufig durch Synoden und übergroße Gremien und komplizierte Abstimmungsverfahren, die oft ganz anderen Kriterien subjektiver Färbung folgen. Die passgenaue Auswahl von Führungskräften verdankt sich dann eher dem Eingreifen von Leitungsfiguren auf kommunikativen Sonderwegen.

Fraglich erscheint zudem die Einschätzung der Zukunftsperspektiven – hier dem Ende der Ökonomisierung des Sozialen. Alle mittelfristigen Prognosen und Beobachtungen der gesellschaftlichen Gesamtentwicklung geben m. E. keinen Anlass dazu, dies zu erwarten. Eine konsequente Entwicklung des Ausbildungsprogramms für Führungskräfte und Pfarrerinnen und Pfarrer wäre daher aus meiner Sicht eine vernünftige Konsequenz.

Als Letztes noch einmal theologisch: das traditionelle Verständnis der gubernatio dei, die dem Menschen entzogene göttliche Leitung durch Irren und Wirren der Menschengeschichte, oder die kybernesis als Charisma – Leitung durch den Geist – wird oft kongenial zu einem spiritualistischen und sakralhierarchischen Kirchenbegriff verwendet.⁷ In nachreformatorischer Abgrenzung zu diesen beiden Seiten, i. e. den Schwärmern einerseits (geistlich) und den Katholiken (mit dem Institutions-/Kirchenbegriff) andererseits, schienen bis heute die Grenzen eines solchen Verständnisses markiert zu sein. Die erneute Einführung des Begriffes »Geistlich« als anthropologisches oder ekklesiologisches Prädikat – nämlich berufen durch Kirche oder/und Gott – fällt damit hinter die Theologie und Abgrenzung der Reformation zurück.

7 Dieter Beese, »Geistliche« Leitung?; Vortrag vor der Projektgruppe »Geistliche Leitung« der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe, 5. November 2013 in Düsseldorf

3. Die Frage hinter der Frage: von Macht, Konkurrenz und Ausbildungsanforderungen

Dieter Beese hält den Begriff der Geistlichen Leitung für ein »Symptom des Legitimations- und Orientierungsdefizits in Kirche und Diakonie, kein Mittel zu dessen Behebung.«⁸ Dazu kommt die latente Sorge, Diakonie kopple sich von Kirche ab durch die Anforderungen des Marktes, die einer kirchenkonformen Entwicklung (Parochie in anderer Form oder kirchlicher Ort zu sein) entgegenstünden. Dazu kommen die demografisch begründeten Ängste, dass wegen schwindender Kirchenmitglieder und daneben wachsender Mitarbeiterzahl in den zukünftig notwendigen Pflegeeinrichtungen verfasste Kirche die Kirche von gestern sei – Diakonie dagegen die Kirche von Morgen.

Die Theologen in diakonischen Einrichtungen haben offensichtlich zudem gegenüber ihren juristischen oder kaufmännischen Kollegen ein Rechtfertigungsproblem, inwiefern sie bei der Entscheidung zu wirtschaftlichen Prozessen der Unternehmenssteuerung überhaupt etwas zur Lösung des Problems beizutragen hätten. Alle Leitungskräfte haben unabhängig von ihrer ursprünglichen Ausbildung mit Phänomenen zu tun, die nur wenig mit den im Studium erlernten Fähigkeiten korrespondieren. Für die Theologen besteht also genau deshalb die Notwendigkeit, in den Leitungskompetenzen Fähigkeiten zu erlangen, wie es eben die Juristen und Kaufleute neben ihren erlernten Studienkenntnissen auch nötig haben. Der Bürgerliche Gesetzbuch formuliert gerade in der Haftungsfrage, dass Unkenntnis oder Unwissen nicht vor Haftung schützt.

Geht es also um die Machtfrage in Vorständen, so kann man nur empfehlen, zu einem teamfähigen Zusammenspiel der Kompetenzen zu ermuntern und fehlende Kenntnisse nachzuholen.

8 Ebd.

Wie heißt nun die Frage wirklich? Was ist das Problem hinter dem Problem?

Die Persönlichkeit der Führungspersönlichkeit prägt nicht automatisch die Strukturen einer Organisation. Die eigentliche Frage hinter der Frage könnte also heißen: Wie prägen wir im christlichen Kontext unsere Unternehmen so, dass sie als christliche wahrnehmbar sind? Das heißt, in welchen Strukturen wird das sichtbar und erlebbar?

4. Theologie und Religiosität als Wirklichkeitskonstruktion und Gestaltungsmerkmal

Der Konstruktivismus⁹ postuliert, dass Wissen nicht das Ergebnis eines Abbildes im Sinn eines Entdeckens der objektiv vorliegenden Wirklichkeit ist, sondern das Ergebnis eines Konstruierens der Wirklichkeit. Das menschliche Gehirn erzeugt kein fotografisches Abbild von Wirklichkeit, sondern es schafft mit Hilfe von Sinneswahrnehmungen ein eigenes Bild der Welt. Wahr ist, was wahrgenommen wird. Der Konstruktivismus verleugnet die Wirklichkeit selbst nicht. Er behauptet nur, dass die Aussagen über die Wirklichkeit dem eigenen Erleben, der eigenen Geschichte, der eigenen Entwicklung und den eigenen (beschränkten) physischen Möglichkeiten der Wahrnehmung entspringen. Aufgabe des Konstruktivismus ist es deshalb zu zeigen, wie Wirklichkeitskonstruktionen gemacht werden und wie sie verändert werden können.

Die Aussagen des Konstruktivismus haben weitreichende Konsequenzen für die Betriebswirtschaftslehre und für das Management ebenso für die Theologie. Sie zeigen, dass Management nicht in erster Linie bedeutet, die Wirklichkeit richtig zu sehen und zu erkennen und daraus die richtigen Schlussfolgerungen für die Führung von Mitarbeitenden und Unternehmen zu ziehen, sondern dass bereits in der Betrachtung der unternehmerischen Wirklichkeit diese konstruiert

9 Definition »Konstruktivismus« in: Gabler Wirtschaftslexikon; URL ([/Archiv/2759/konstruktivismus-v8.html](http://Archiv/2759/konstruktivismus-v8.html)) für Konstruktivismus (Version: 8)

bzw. erfunden wird. Dies heißt letztlich, dass Führungskräfte viele Möglichkeiten haben, Unternehmen zu entwickeln und zu gestalten, da Management letztlich die Konstruktion bzw. Erfindung von Führung ist. So ist dann auch die Theologie und ihre darauf antwortende Frömmigkeit Teil dieser Konstruktion und der Managementprozesse und kommt nicht zur sonstigen Wahrnehmung hinzu, sondern ist die je gefärbte Interpretation oder Konstruktion des Wahrgenommenen und steuert oder entscheidet über deren Veränderungs- und Gestaltungsprozesse.

5. Niklas Luhmanns »Leiten in sozialen Systemen« und deren Bedeutung für Kirche/Diakonie

Der Soziologe Niklas Luhmann thematisiert schon 1972¹⁰, wie das Wirken des Geistes überhaupt organisiert werden kann. Es ist im Grunde die Anwendung des Organisationsbegriffes auf Kirche. Er erwartet eher die Steuerung durch die Theologie, die damit zur Funktion von Kirchenleitung wird. Im Weiteren versuche ich seine Erkenntnisse für dieses Thema fruchtbar zu machen:

Eine wesentliche Funktion von Führung ist es nach Luhmann, regelmäßig für die Reflexion der Qualität des Wissens und Nicht-Wissens der Organisation zu sorgen und über die Veränderung von Strukturen zu entscheiden. Um eine intelligente Organisation zu etablieren, bedarf es der Routinen zur Veränderung von Routinen.

Für das Leitungshandeln bedeuten die gemachten Betrachtungen, dass Steuerungsversuche nur mit Hilfe von Unterscheidungen (Ist-Soll-Differenzierung) innerhalb des Versuchs von zweckgerichteter Kommunikation geschehen können. Strategische Optionen sind dabei (1) das Unterbrechen von Mustern, (2) das Einführen von Variationen und (3) die Neugründung organisatorischer Einheiten. Im Leitungshandeln geht es um Entscheidungsprämissen, die den Spielraum festlegen, innerhalb dessen entschieden werden kann. Entscheidungsprämissen

10 Niklas Luhmann, »Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirche«, in: Religion im Umbruch, Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft (Hg.: J. Wössner), 1972

sind (1) Programme (= Erwartungen, die für mehr als nur eine Entscheidung gelten), (2) Kommunikationswege und (3) Personen.

Steuerung ist daher m. E. ein Beisteuern von verstärkenden oder verstörenden Bildern im Sinne einer Wirklichkeitskonstruktion, die zu entsprechenden Handlungsschritten im Sinne einer Zielorientierung oder Lösungsorientierung führt. Auch hier ist, wie in therapeutischen Zusammenhängen, die Eröffnung neuer Perspektiven und die Erlaubnis einer anderen oder der schon vorhandenen Sicht zielführender, als die Entscheidung zu »richtigem« oder »falschem« Verhalten. Im Bezug auf Steuerungsprozesse ist m. E. zu unterscheiden, ob es sich bei den Prozessen im kirchlichen Raum um Organisationsprozesse (operativer Programme) handelt oder ggf. um inhaltliche, im weitesten Sinne theologische Prozesse (Wirklichkeitskonstruktionen), die synodal zu gestalten wären (Gestaltung von Kommunikationswegen) oder gar um prozessbegleitende Dynamiken (Kopplung mit anderen nicht-trivialen Systemen, sogenannten Umwelten des Systems).

Als Führungsinstrumente gelten

- Die Personalauswahl: Es sollten Personen mit dem gewünschten Deutungsschema ausgewählt werden.
- Prozesse: Hier geht es um den Einbau theologischer Reflexion in Ablaufprozesse (Beispiele: Ethikkommissionen, Abschiedsrituale, Strategieentwicklung/Skandalisierung).
- Kommunikation: Es geht um den Gebrauch religiöser Sprache und Sprachbilder gegen die Trivialisierung u. a. und um die bewusste Auswahl von Kommunikationswegen.

Diakonisches Handeln von Kirche müsste unter dem Aspekt »wie Individuen zur Mitwirkung an Gesellschaft in Anspruch genommen werden, also an Kommunikation beteiligt sind, also Person sein können«¹¹, gemessen werden. Hier wird Hilfe als Aussicht zur Nicht-Hilfe betrachtet und die Funktion der Organisation als zur Identifizierung und Kommunikation von Defiziten beschrieben. Diese Bedeutungsprozesse auch in theologischer Sprache und damit Wirklichkeitskonstruktion mit zu gestalten (soziale Probleme entstehen erst in der Kommunikation und Bedeutungszuschreibung in der Gesellschaft), ist wesentliche Aufgabe der Diakonie.

Theologie sollte in systemischer Sicht als Kommunikation über die Transzendenz von Wirklichkeit verstanden werden. Ihre gesellschaftliche Funktion ist es, an der Aufhebung der Trivialisierung nicht-trivialer Systeme (insbesondere des lebendigen Systems Mensch) mitzuwirken, zu der Erweiterung ihrer Möglichkeitsspielräume durch entsprechende Interventionen der Kommunikation (Seelsorge, Predigt, theologische Sprachschöpfung als Konstruktion von Wirklichkeit) beizutragen, zu einer Reduktion der Komplexität im Welterleben beizusteuern, in ihren wesentlichen Kommunikationen (Seelsorge und Predigt) sensibel zu machen für Kontingenzen und ggf. Irritationen von Wirklichkeitskonstruktionen bewusst auszulösen und individuelle Devianzkarrieren¹² aufzubrechen.¹³ Dies alles ist bereits ausführlich in den Heilungsgeschichten Jesu geschildert und erlebt worden. Insofern geht es in der Theologie nicht um absolute Wahrheiten und damit kann das »allmähliche (postmoderne) Zerbrecen der großen – absolute Wahrheit postulierenden – Mythen der Vergangenheit« aus meiner Sicht nicht festgestellt werden.¹⁴

11 Luhmann zitiert nach Heiko Kleve, Konstruktivismus und soziale Arbeit, 4. Aufl., 2010, S. 29

12 Devianz = Abweichung von der Norm – fremdbestimmt durch Kriterien der Gesellschaft (oder eigener Lebensentwürfe)

13 Vgl. dazu die Ausführungen zur Rolle der Sozialarbeit von Heiko Kleve (ebd.).

14 Ebd., S. 85. Noch widersprüchlicher wird die Darstellung in der Beschreibung von Intervention mit Hilfe von Kommunikation (S. 98) mit Zuhilfenahme der »alten Tugenden Glaube, Liebe, Hoffnung« (S. 99) oder dem Verweis auf die »vier heiligen Wahrheiten des Buddhismus« (S. 105).

Diese gesellschaftlichen Funktionen in ihrer theologischen Dimension zu heben, eben auch im Bezug auf Leitung, wäre Aufgabe der praktischen Theologie. Die Leitung in sozialen Systemen muss sich von der Idee der Macht im Sinne einer gradlinigen Ursache-Wirkungs-Beziehung verabschieden.

Organisationen reagieren nicht trivial. Leitungspersonen bekommen für etwas die Verantwortung zugeschrieben, das sie nicht verantworten können, denn Entscheidungen sind Ergebnisse eines Kommunikationsprozesses und nicht Ergebnisse einer grüblerischen Eingebung einer Person.

»Die Aufgabe von Führung besteht daher im Wesentlichen darin, mit Paradoxien, mit Unterscheidbarkeit und Ambiguität umzugehen. Deshalb führt keine Führungskraft ihren Job optimal aus, wenn sie dauerhaft Eindeutigkeit schafft ...«¹⁵.

»Die Steuerungschance von Führungskräften besteht darin, dass sie die ihnen per Struktur gegebene Aufmerksamkeit auf Sachfragen weiterleiten ...«¹⁶, dass sie »Entscheidungen über Entscheidungsprämissen«¹⁷ fällen (= Auswahl von Personen, Auswahl der Kommunikationswege, Auswahl operativer Programme), dass sie zielgerichtet im Kommunikationsprozess intervenieren und dass sie Aufmerksamkeit¹⁸ fokussieren. Leitungspersonen sind in der Lage, Irritationen in Information zu transformieren¹⁹ und unwahrscheinliche Kommunikation zu initiieren, d. h. Mitarbeiter in Kontakt zu bringen, sie zu koppeln.

6. Von der Führungspersönlichkeit zu Führungskompetenzen und deren Erkennbarkeit in Strukturen der Organisation

Die Aufgabe der Theologinnen und Theologen in Führungsämtern ist es also, die Theologie als ihre Konstruktion der Wirklichkeit zur Gestaltung dieser Wirklichkeit bis hin in die Strukturen des Unternehmens zu nutzen, unabhängig von ihrer

15 Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 3. Aufl., 2011, S. 122

16 Ebd., S. 116

17 Ebd., S. 114

18 Ebd., S. 115

19 Ebd., S. 95

Person, aber in bewusstem Gebrauch ihrer Zuschreibungsmöglichkeiten. Sie müssen darüber hinaus Fähigkeiten entwickeln, Unternehmen zu steuern (betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Organisationsverständnis, Arbeitsrecht, Personalführung, Prozesssteuerung, Kommunikation).

Sie müssen ihren Beitrag zur unerwarteten Kommunikation nutzen und sich selbst von überzogenen Ansprüchen an »Patriarchen« lösen und sie dem System als Information zur Verfügung stellen.

Kongruente Kommunikation und Auflösung von Trivialisierungen und Devianzentwicklungen gehören zur befreienden Botschaft des Evangeliums und sollten in der Organisation erfahrbar sein.

Einige Pharisäer fragten Jesus, wann die Herrschaft Gottes anbrechen werde. Jesus antwortete: »Ihr dürft nicht nach Vorzeichen ausschauen und an allen möglichen Orten nach ihr suchen! Denn schon jetzt, mitten unter euch, richtet Gott seine Herrschaft auf!« (Lukas 17, 20 f.).

Organisationsentwicklung

Jörg Hohlweger

Geistliche Leitung als Entwicklung einer diakonischen Organisation

Die folgenden Überlegungen skizzieren über die Formulierung von vier Thesen den Weg zu einem diakonischen Leitungsmodell, das sich als ein theologisch bzw. geistlich begründbares versteht. Dabei entsteht das Bild eines geplanten, deduktiven Prozesses. In der Praxis war der Weg zu diesem Modell umgekehrt. Aus einem wirtschaftlichen Konsolidierungsprozess heraus wurde in der Bergischen Diakonie Aprath seit 2012 im Zuge der Strategieentwicklung nach und nach ein Steuerungsmodell entwickelt und theoretisch untermauert. Dabei standen im Hintergrund theologische Grundüberzeugungen, die sich im Prozess weiterentwickelt haben. So bildet die folgende theoretische Modelldarstellung den Schlusspunkt eines dreijährigen induktiven Praxisprozesses.

These 1: Geistliche Leitung geschieht innerhalb der Rahmenbedingungen einer Organisation und zugleich als Entwicklung der Organisation im Ganzen.

Die Arbeit in einer Organisation und an einer Organisation stellen zwei Dimensionen von Leitungshandeln dar, die zwar gedanklich zu trennen sind, sich im praktischen Vollzug aber kontinuierlich durchdringen. Im Folgenden wird von einer Metaebene aus die Organisation in ihrer Ganzheit in den Blick genommen, um von dort aus theologisch begründete Entscheidungen über ihre Entwicklung zu treffen.

Der Organisationsbegriff ist dabei zunächst inhaltlich noch nicht näher bestimmt. Diese Metaperspektive setzt voraus, dass geistliche Leitung Überlegungen zur Gestaltung einer Organisation auch in die Praxis umsetzen kann. Das erfordert Akzeptanz im Führungssystem und Kompetenz im Veränderungsmanagement. Die Akzeptanz lässt sich durch ein Leitungshandeln innerhalb der Organisation

aufbauen, das auch die fachlichen Standards sozialer Arbeit und die Grundsätze wirtschaftlicher Unternehmensführung berücksichtigt. Daraus kann im Führungssystem das Vertrauen wachsen, risikobehaftete Entscheidungen für die Entwicklung der Organisation in ihrer Ganzheit mitzutragen. Zugleich besteht die Möglichkeit, die Kompetenz für einen solchen Veränderungsprozess mit Hilfe externer Organisationsentwickler zu stärken. Da diese meist mit einem eigenen Theoriehintergrund arbeiten, kommt es hier allerdings darauf an, die geistliche Leitungskompetenz nicht aus der Hand zu geben, sondern die externe Beratung in die eigene Theo-Logik mit einzubinden.

Das Bild vom Umbau eines Schiffes auf hoher See ist treffend für solche organisationsumgreifenden Veränderungsprozesse mit einem nicht zu unterschätzenden Risikopotenzial. Die Organisation muss während des Veränderungsprozesses weiterhin ihre Aufgaben erfüllen. Das erfordert nicht nur technisches Geschick, sondern auch den verantwortlichen Umgang mit den Mitarbeitenden, die dadurch zusätzlich belastet werden. Im Zuge einer strategischen Zeit- und Ressourcenplanung ist hier immer im Blick zu behalten, wo die Belastungsgrenzen der Organisation liegen.

These 2: Der theologische Entwicklungsrahmen einer diakonischen Organisation lässt sich durch die Formel von der Diakonie als einer »Wesens- und Lebensäußerung der Kirche« markieren.

Von der Metaebene aus ist die Organisation im Rahmen Geistlicher Leitung zunächst theologisch näher zu bestimmen. Damit betritt man den Raum der Dogmatik bzw. der dogmatischen Lehre von der Kirche (Ekklesiologie). Dieser Schritt setzt voraus, dass eine diakonische Einrichtung sich von ihrem geistlichen Selbstverständnis her an den Lehrtraditionen der verfassten Kirche orientiert.

Unter dieser Annahme bietet die dogmatische Formel von der Diakonie als einer »Wesens- und Lebensäußerung der Kirche« in Artikel 15 der EKD-Grundordnung und in den darauf aufbauenden Rechtsordnungen einen geeigneten Ansatzpunkt

für die theologische Bestimmung einer diakonischen Organisation. Mit dieser Formulierung wird eine innere und eine äußere Seite diakonischen Handelns beschrieben. Der Begriff »Wesensäußerung« zielt dabei auf die innere, nicht sichtbare, der Begriff »Lebensäußerung« auf die äußerlich sichtbare Seite von Diakonie.

Beide Seiten gehören zusammen und müssen sich aufeinander beziehen. Das geschieht in der Weise, dass die äußerlich sichtbaren Lebensäußerungen von Diakonie sich an dem orientieren, was die Kirche in ihrem Wesen bestimmt. Das bedeutet für den noch zu erläuternden Organisationsbegriff, dass er in der Lage sein muss, die Wesensbestimmungen von Kirche zu erfassen und in äußerliches Handeln hinein zu übersetzen.

Die Formel von der Diakonie als einer »Wesens- und Lebensäußerung der Kirche« wird hier primär als Konsensformulierung verstanden, die innerkirchliche Kommunikation und Kooperation ermöglicht. Ausgeklammert wird dabei die Frage nach ihrer historischen und dogmatischen Begründung. Es gäbe durchaus Gründe zu fragen, ob Diakonie für die Kirche nicht auch wesenskonstituierend ist. Entscheidend ist hier jedoch, dass mit der Formel ein Bezug zwischen Diakonie und dem Wesen der Kirche hergestellt wird, der für die dogmatische Sicherung des Entwicklungsrahmens der Organisation genutzt werden kann.

These 3: Das Wesen kirchlicher Diakonie ist dadurch bestimmt, dass sie ihren Grund und ihr Ziel im Handeln Gottes findet und als Gemeinschaft auf die Heiligung ihrer Mitglieder hin angelegt ist.

Grundlage für die Lehre von der Kirche sind Aussagen zum Ursprung und zum Wesen der Kirche, die sich auf ihre innere, nicht sichtbare Dimension beziehen. In der heilsamen Unterscheidung von göttlichem und menschlichem Handeln hält die reformatorische Ekklesiologie daran fest, dass die Kirche göttlichem Willen und Handeln entspringt und kein Werk menschlicher Selbsterlösung oder -rechtfertigung sein darf. In der Formel von der Kirche als »creatura verbi divini« (Geschöpf des göttlichen Wortes) kommt das grundlegend zum Ausdruck.

Eine diakonische Organisation mit Wesensbezug zur Kirche leitet sich wie alles kirchliche Handeln aus dem Willen Gottes her, der im Evangelium von Jesus Christus offenbar und erfahrbar wird. In diesen Willen Gottes und ins Evangelium ist eingeschlossen, dass denen, die Not leiden, geholfen wird. Diese Hilfe und die damit verbundenen Heilungen sind bei Jesus zugleich ein Zeichen des mit ihm schon anbrechenden Gottesreiches, das noch auf seine Vollendung hinstrebt. Diese Vollendung liegt nicht in menschlicher Hand und ist menschlicher Machbarkeit entzogen. Deshalb kann sich Diakonie als Hilfe am Nächsten von ihrem Ursprung und von ihrem Ziel her als menschliches Handeln nie selbst verwirklichen, sondern immer nur Gottes Willen folgen, der außerhalb menschlicher Verfügungsmacht liegt. Als oberstes Ziel einer diakonischen Organisation lässt sich so die Mitarbeit am noch unvollendeten Reich Gottes bestimmen, das »ubi et quando visum est Deo« in den konkreten Taten diakonischer Hilfe bereits sichtbar werden kann.

Neben der Frage nach dem Ursprung ist für die dogmatische Grundlegung der Kirche die Frage nach ihrer sozialen Wesensbestimmung als Gemeinschaft der Heiligen (*communio sanctorum*) relevant. Das innere Kriterium dieser Gemeinschaft ist der Glaube, das äußerlich erkennbare die an den Glauben gebundene Taufe. Da der Glaube eines Menschen menschlicher Beurteilung entzogen bleibt, ist die Kirche als sichtbare Gemeinschaft der Getauften zu unterscheiden von der allein für Gott erkennbaren und damit für Menschen verborgenen Kirche. Aus dieser Unterscheidung ergibt sich, dass sich jede Form kirchlicher Gemeinschaft in einem permanenten Entwicklungsprozess befindet. Die Gemeinschaft der Heiligen wird also nicht allein durch eine schon bestehende »Heiligkeit« ihrer Mitglieder bestimmt, sondern insbesondere durch ihre Fähigkeit zur »Heiligung« als einem permanenten Wachstumsprozess. Auch hier kann man von einer auf das Reich Gottes hin offenen Dynamik sprechen.

Damit sind zwei grundlegende theologische Kriterien für das Wesen einer diakonischen Organisation definiert. Diese Definition ist als eine Interpretations- und Auswahlentscheidung unter weiteren und auch anderen möglichen Wesens-

bestimmungen ein Akt geistlicher Leitung mit weitreichenden Konsequenzen für die Gestaltung einer diakonischen Organisation.

These 4: Die dogmatischen Wesensbestimmungen von Diakonie lassen sich mit Hilfe des soziologischen Organisationsbegriffes in eine Form kirchlicher Lebensäußerung übertragen.

Von einer Metaebene aus wurde die soziale Gestalt von Diakonie bisher mit dem Begriff »Organisation« bezeichnet. Dabei wurde der Organisationsbegriff nur als eine soziologische Leerstelle bzw. Umschreibung für »Sozialgebilde« genutzt, der die theologische Argumentation bisher weder explizit noch implizit beeinflusst hat. Im nächsten gedanklichen Schritt geht es darum, die unsichtbaren Wesensbestimmungen in sichtbare Lebens- bzw. Handlungsvollzüge zu übertragen. Dazu wird im Sinne einer geistlichen Leitungsentscheidung der Organisationsbegriff ausgewählt.

Ein besonderes Merkmal des Organisationsbegriffes liegt darin, dass er die Möglichkeit zielorientierten rationalen sozialen Handelns in den Vordergrund stellt, ohne dabei andere Handlungstypologien zu ignorieren. In einer Organisation verfolgen die Organisationsmitglieder bestimmte Zwecke und Ziele und stimmen ihr Handeln daraufhin ab, indem sie Strukturen schaffen bzw. sich organisieren.

So lassen sich in einer Organisation drei Dimensionen identifizieren, die in ihrem Zusammenwirken das Funktionieren der Organisation bestimmen:

- Ziele bzw. Zwecke, die der Organisation zugrunde liegen und die ihre Existenz legitimieren,
- Menschen als freiwillige Organisationsmitglieder, die sich durch ihre Organisationszugehörigkeit beschreiben lassen, die im Sinne der Organisation handeln und die die Organisation wieder verlassen können,
- Strukturen bzw. eine Organisationsform, die das Handeln der Organisationsmitglieder und den Einsatz der Organisationsmittel zur Erreichung der Ziele koordiniert und sichert.

In der Organisationstheorie werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, die jeweils eine der Dimensionen in den Vordergrund stellen bzw. das Zusammenwirken der Dimensionen untereinander untersuchen. Dabei versteht die Organisationstheorie sich selbst als ein Konstrukt, das durch Theoriebildung wesentliche Teile einer komplexen sozialen Wirklichkeit erfassen will.

Das Nebeneinander verschiedener Theoriekonstrukte und grundlegender soziologischer Begrifflichkeiten (z. B. System, Institution) schärft den Blick für die Grenzen solcher Theoriekonstrukte, die soziale Wirklichkeit beschreiben aber nicht konstituieren können. Im Sinne der dogmatischen Wesensbestimmung von Diakonie hat Geistliche Leitung deshalb immer wieder daran zu erinnern, dass die Organisation lediglich ein menschliches Handeln beschreibt, das seinen Ursprung und seine Grundlegung in einem göttlichen Handeln außerhalb ihrer selbst findet.

In einer diakonischen Organisation steht die Orientierung an den diakonischen Organisationszielen im Vordergrund. Diese Zielorientierung begründet die Existenz der Organisation. Oberstes diakonisches Ziel ist – wie oben beschrieben – die Mitarbeit am noch unvollendeten Reich Gottes, das in den Taten diakonischer Nächstenhilfe schon jetzt sichtbar werden kann. In einer diakonischen Organisation kommt es darauf an, dieses Oberziel normativ zu verankern und zugleich die vielen daraus ableitbaren Teil- und Unterziele in einen strategischen Zusammenhang zu bringen.

Geistliche Leitung ist dabei in besonderer Weise herausgefordert, die heilsame Unvollkommenheit des menschlichen Handelns im Blick auf das Reich Gottes in eine konstruktive Beziehung zu setzen zum ebenfalls heilsamen Arbeiten an der Beseitigung menschlicher Not in dieser Welt. Auf diese Weise kann eine diakonische Organisation bestmöglich in den Dienst für das Reich Gottes genommen werden, ohne sich dabei selbst zu überheben. Die Zielorientierung als eine besondere Stärke des Organisationsbegriffes lässt sich auf diesem Wege in den Dienst der Diakonie und damit der Kirche stellen. Geistliche Leitung hat im Sinne eines geistlichen Controllings darauf zu achten, dass diese Zielorientierung in der

Organisation normativ verankert und bis in die alltäglichen Handlungsvollzüge hinein umsetzbar ist.

Als ein erstes Zwischenergebnis lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass der Organisationsbegriff als soziologische Größe in der Lage ist, die theologische Definition von Grund und Ziel diakonischen Handelns in die Wirklichkeit sozialen Handelns zu übertragen. In einem weiteren Schritt bleibt aber noch zu fragen, ob er auch die Wesensbestimmung einer kirchlichen Gemeinschaft als *communio sanctorum* aufnehmen kann. Das funktioniert problemlos, solange man an die Mitgliedschaft in einer diakonischen Organisation die Bedingung der Kirchenmitgliedschaft knüpft. Unter den geltenden gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen ist diese Verknüpfung aber nicht mehr aufrechtzuerhalten, ohne die Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten diakonischer Organisationen zu gefährden. Will man dieses Potenzial – ebenfalls im Sinne einer geistlichen Leitungsentscheidung – aufrechterhalten, muss man einen anderen theologischen Zugang wählen.

Der hier gewählte Organisationsbegriff geht idealtypisch davon aus, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder sich am Erreichen der Organisationsziele orientiert. Interessenkonflikte und irrationale Verhaltensmuster zeigen jedoch in der Praxis, dass diese Annahme sich nicht von selbst erfüllt, sondern in der Organisation Personalführung notwendig macht. Trotzdem bleibt die Verhaltensorientierung der Organisationsmitglieder an den Organisationszielen die wesentliche Bestimmung der Organisation. Hier liegt für eine diakonische Organisation der Ansatzpunkt zur Begründung einer für die Kirche wesentlich notwendigen Gemeinschaft.

Diese Gemeinschaft gründet im arbeitsteiligen diakonischen Dienst, den jedes Organisationsmitglied bei seinem Eintritt in die Organisation übernimmt. Der diakonische Dienst lindert menschliche Not, als Zeichen für das anbrechende Reich Gottes. Dabei ist das diakonische Handeln im Rahmen einer diakonischen Organisation an sich zeichenhaft, unabhängig von der Motivation des jeweils Handelnden. Das Erreichen des Organisationszieles ist somit nicht primär von

der inneren Glaubensüberzeugung der Mitglieder, sondern von ihrem sichtbaren Verhalten abhängig. Dieses von der Organisation geforderte diakonische Verhalten begründet damit eine Gemeinschaft im Dienst für ein gemeinsames Ziel, dessen letzte Dimension (Reich Gottes) ohnehin menschlicher Verfügungsmacht entzogen bleibt.

Stellt eine diakonische Organisation auf diese Weise über die gemeinsame Zielorientierung ihrer Mitglieder auf organisatorischem Wege eine Dienstgemeinschaft für das Reich Gottes her, so reicht das allein aber nicht aus, um das dogmatische Kriterium der »communio sanctorum« zu erfüllen. Unverzichtbare Voraussetzung dieser organisierten Dienstgemeinschaft ist deshalb eine Trägerstruktur von Kirchenmitgliedern im Kern der Organisation sowie eine Personalentwicklung, die darauf zielt, aus der organisierten »Verhaltensgemeinschaft« eine freiwillige »Haltungsgemeinschaft« wachsen zu lassen, die im Sinne von These 3 auf eine – letztlich wiederum unverfügbare – Heiligung ihrer Mitglieder hin angelegt ist.

Einen niedrighschwelligigen Ansatzpunkt dafür bietet der Begriff der Kooperation, da er die Möglichkeit bietet, über ein auf das Erreichen der Organisationsziele hin ausgerichtetes Gemeinschaftsverhalten weitergehende Gemeinschaftserfahrungen zu eröffnen.

Insgesamt lässt sich damit festhalten, dass der gewählte Begriff der Organisation in der Lage ist, die nicht sichtbaren dogmatischen Grundlagen von Diakonie als Wesensäußerung von Kirche in sichtbare Lebensäußerungen von Kirche zu übertragen und zu entwickeln. Geistlicher Leitung kommt dabei im Sinne der ersten These die Aufgabe zu, von einer Metaperspektive auf die Organisation aus immer wieder zu überprüfen, ob ihre soziale Realität im Sinne einer kirchlichen Lebensäußerung immer noch in den wesensmäßigen theologischen Bestimmungen von Kirche verankert ist. Zur Absicherung dieser inneren Verbindung wird im Folgenden ein Modell skizziert, mit dessen Hilfe man die bisherige Metaperspektive mit den konkreten inneren Leitungsvollzügen einer diakonischen Organisation verbinden kann.

Modell: Geistliche Leitung als Entwicklung einer diakonischen Organisation mit Hilfe einer Steuerungsmatrix

In der Bergischen Diakonie Aprath hat sich über einen Zeitraum von drei Jahren das Gerüst einer Steuerungsmatrix entwickelt, die in der Organisationspraxis mit detaillierten Inhalten hinterlegt ist.

Leitung	Steuerungsmatrix		
normativ	Rechtsnorm Rechtsform	Unternehmenskultur	Mission/Leitbild
strategisch	Strukturentwicklung	Personalentwicklung	Strategieentwicklung
operativ	Leitung in Strukturen	Führungsverhalten	Strategisches Controlling
	Strukturen	Verhalten	Ziele

In der Steuerungsmatrix werden in einem Koordinatensystem Leitung und Organisationsentwicklung aufeinander bezogen. Die Organisation wird dabei unter dem Gesichtspunkt der Einwirkungsmöglichkeiten von Leitung in die drei Dimensionen Strukturen, Verhalten und Ziele aufgeteilt. Die oben genannte Vorrangigkeit der Zieldimension für die Grundlegung und Entwicklung einer diakonischen Organisation spiegelt sich in der Anordnung der Dimensionen auf der horizontalen Achse des Koordinatensystems wider. Auf der vertikalen Achse werden drei Dimensionen von Leitung unterschieden. Die Anleihe beim St. Gallener Managementmodell ist unschwer zu erkennen. Der höchste Achsenwert kommt der normativen Leitung zu. Mit dieser Dimension wird der Geistlichen Leitung ein Feld eingeräumt, auf dem sie dafür Sorge tragen kann, dass die wesensmäßig notwendigen Grundlagen

einer diakonischen Organisation innerhalb ihres Steuerungssystems verankert und gesichert werden. Unterhalb der normativen liegt eine strategische Leitungsebene, auf der es darum geht, die normativen Voraussetzungen mit Hilfe der begrenzten Organisationsressourcen effektiv und effizient umzusetzen. Auf der operativen Ebene vollzieht sich schließlich das »Tagesgeschäft« von Leitung innerhalb der drei Organisationsdimensionen.

Setzt man die drei Leitungsdimensionen in Beziehung zu den drei Organisationsdimensionen, so ergibt sich eine Matrix mit neun Feldern. Jedes Feld bezeichnet ein spezifisches Handlungsfeld von Leitung in einer Organisation. Die Bezeichnungen der neun Felder erschließen sich aus der Betrachtung und entstammen der Methodik gängiger Unternehmensentwicklungsansätze. Innerhalb dieser Felder vollzieht sich die Begegnung von Theorie und Praxis, da hier das Konstrukt der Steuerungsmatrix mit der jeweiligen Organisationsrealität zusammentrifft. Dabei kann jedes Feld sowohl für die Darstellung der Ist- als auch der Soll-Analyse genutzt werden.

Die logische Entwicklungsrichtung der Matrix vollzieht sich dabei vom oberen rechten Feld »Mission/Leitbild« aus sowohl nach links als auch nach unten, wobei die praktische Umsetzung in einem vielfältigen Hin- und Herspringen besteht, bei dem sich allmählich ein konsistentes Handlungsraaster aufbaut. Entscheidend für einen geistlichen Gebrauch dieser Steuerungsmatrix ist die Nutzung der Zieldimension der Organisation und der normativen Ebene des Leitungshandelns, um hier die Verbindung zu den in den Thesen entwickelten dogmatischen Grundbestimmungen der Organisation herzustellen. Zugleich bietet die Steuerungsmatrix einen Rahmen, um innerhalb des Führungssystems die Dimensionen des eigenen Handelns intern abzustimmen, nach außen zu kommunizieren und immer wieder aus einer Gesamtperspektive heraus kritisch zu hinterfragen.

Ergebnis

Der skizzierte Weg über vier Thesen zu einem Steuerungsmodell ist in seiner Ganzheit als ein geistlicher Leitungsprozess zu verstehen, der auf mehreren theologischen Entscheidungen beruht, die man auch anders treffen könnte. Das damit gezeichnete Bild eines konsequenten geistlichen Leitungshandelns ist allerdings fiktiv, weil es erst im Nachhinein ein Ergebnis beschreibt und begründet, das in seiner Entstehung komplexen und oft auch personenabhängigen Entwicklungspfaden gefolgt ist. Insofern vertieft sich hier noch einmal die Einsicht der ersten These, dass Geistliche Leitung immer ein Handeln in der Organisation und ein Handeln an der Organisation erfordert und dass das Ineinander dieser beiden Dimensionen maßgeblich für den Erfolg geistlichen Leitungshandelns insgesamt bleibt.

Werteorientiertes Management

Martin Büscher

Geist in Strukturen!

Impulse zu hermeneutischem Management

1. Zum Wechselverhältnis von Geist und Struktur

Je nach theologischen Auslegungen, historischen Traditionen und regionalen Prägungen entstehen Formen davon, wie kirchliches Arbeiten organisiert und strukturiert ist. Organisationsformen sind nicht einfach »Struktur«, sondern Überzeugungen, denen Form gegeben wird. Ob lutherisch, reformiert, uniert oder katholisch: Eine konfessionelle Ausrichtung steht für Geist und Glaubensüberzeugungen; zugleich aber auch dafür, wie diese Überzeugungen in der darauf aufbauenden kirchlichen Organisation strukturelle Gestaltung finden.

Die presbyterial-synodale Ordnung will eine Kirche »von unten nach oben« leiten. Sie betont Werte wie Freiheit, Gemeinschaft oder Teilhabe, eine lutherische Kirche wiederum stärker die Entscheidungsautorität der Institution, ihre Hierarchie und die Autorität der – demokratisch wählbaren – Bischöfin oder des Bischofs. Die katholische Kirche ist über nahezu zwei Jahrtausende zentralistisch und hierarchisch durchorganisiert. Bischöfe und Priester werden in ihre Ämter eingesetzt. Die theologischen, anthropologischen oder ethischen Dimensionen prägen die Struktur.

So wie der Geist die Organisationsstruktur prägt, kann die Struktur den Geist prägen oder seine Entfaltung hegen, befördern oder einschränken. Es braucht angemessene Strukturen dafür, geistliches Leben zu ermöglichen. Ein Blick in den feinstrukturierten Tages-, Wochen- und Jahresablauf jeder benediktinischen Abtei ermöglicht diese Einsicht. Jede liturgische Gottesdienstordnung schafft Struktur, die leitet. Landeskirchliche Vorgaben für Presbyteriumssitzungen schaffen Struktur. Die Andacht zu Beginn jeder Sitzung ist unabhängig von der Person, die die

Andacht hält, strukturierte Geistliche Leitung. Geist und Struktur, Inhalt und Form stehen in einem Wechselverhältnis.

2. Geist und Struktur: Diakonie im sozialwirtschaftlichen Wettbewerb

Lange Zeit konnte vorausgesetzt werden, dass die volksskirchliche Prägung diakonischer Organisationen die geistliche Dimension wahren und klassische Gottesdienst-, Andachts- und Meditationsformen die geistliche Dimension verbindlich und umfassend fördern würde. In der Mehrzahl diakonischer Unternehmen in Deutschland wird eine stark volksskirchlich geprägte Vorgeschichte tradiert. Das historische Charisma einzelner Führungspersonen, häufig durch theologische Vorstände und deren Vorbilder, ist durchaus präsent, jedoch häufig in rudimentärer Form. Die Kraft dieser Prägungen geht zurück, erodiert oder weicht einem weltanschaulichen Pluralismus.

Mit der Einführung des Pflegegesetzes in den frühen 1990er Jahren entstanden für diakonische Einrichtungen neue ökonomische Rahmenbedingungen und betriebswirtschaftliche Ansprüche. Diakonische Träger von Krankenhäusern, Altenheimen oder der Arbeit für Menschen mit Behinderungen stehen in marktwirtschaftlicher Konkurrenz zu anderen, gewinnorientierten privatwirtschaftlichen Anbietern sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen. Die ursprünglich regionale Prägung diakonischer Organisationen ist zumindest bei den großen Trägern überregionalen Angeboten gewichen, die auf lokaler Ebene gleiche Arbeitsfelder anbieten. Diakonische Unternehmen stehen inzwischen auch untereinander in Konkurrenz.

Nicht selten wird darüber geklagt, dass das diakonische Profil im Kostenwettbewerb verloren geht. Der damit einhergehende Einfluss der kaufmännischen Leitung wirft die Frage nach der Rolle der Theologie in der Leitung auf: Impliziert Theologie in der Leitung lediglich Seelsorge und religiöse Rahmengestaltung? In welchem Maße zugleich berührt Theologie die zentrale Mitgestaltung der Unternehmenspolitik, d. h. die Ziele und Werte, die das Handeln eines diakonischen Unternehmens prägen oder prägen sollten? Oder anders formuliert: Was ist der Geist des Hauses?

Die ethische Ausrichtung ist nicht mehr allein aus dem Fundus der Vergangenheit zu nähren, sondern unterliegt Einflüssen, die gerade diesen infrage zu stellen drohen.

Diakonische Organisationen müssen sich einem sozialwirtschaftlichen Kosten- und Wettbewerbsdruck stellen, der neue Realitäten relevant macht. Kaufmännisches Controlling, drohende Geschäftsrisiken, unsichere Einnahmen, Arbeitskosten, chronische Überbelastung, unausgewogene Personalschlüssel, intransparent vermittelte Kürzungen von Sonderzahlungen, Gerüchte über Personalabbau oder Standortschließungen etc. haben ihren eigenen Einfluss auf den Geist des Hauses.

In der sozialwirtschaftlich tätigen Diakonie kommen strukturelle Einflüsse hinzu, die zu den religiösen Grundlagen und dem kirchlichen Auftrag in Konkurrenz stehen. Diakonische Unternehmen begegnen marktwirtschaftlichem Wettbewerb, Leistungs- und Kostendruck, zunehmender Säkularisierung und Pluralisierung der Lebensformen. Bislang auch geistlich bindende Strukturen wie die ACK-Klausel, das kirchliche Arbeitsrecht als Dienstgemeinschaft oder die Balance von theologischer und kaufmännischer Leitung werden durch neue soziale Realitäten anachronistisch oder in ihren ethischen Dimensionen neu justierungsbedürftig.

Welche Kompetenzen sind für die Geistliche Leitung in der Diakonie auf diesem Hintergrund erforderlich?

3. Die Realität ist »multi-rational«

In der Diakoniewissenschaft sprechen wir von Multi-Rationalität in diakonischen Organisationen. Für moderne Leitung braucht es sowohl theologische, ökonomische sowie zahlreiche Fachkompetenzen. Geistliche Leitung in der Diakonie kann sich darin zuordnen. Die Theologie ist nicht allein für die spirituelle Dimension zuständig, sondern auch für lebensdienliche Strukturen. So umfasst die Aufgabe der Krankenhauseelsorge in dieser Hinsicht nicht nur die Seelsorge am Krankenbett. Sie impliziert darüber hinaus Partizipation in Fragen der unternehmerischen

Zielsetzungen, Führungsethik, Kommunikation, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Geistliche Leitung muss sich organisatorisch und personell zuordnen. Die geistlichen Facetten liegen dann nicht in einem super-additum, sondern sind auf die Realitäten und die Alltagsprozesse der Organisation bezogen. Es geht um das zeitgemäße Hineinweben in den Alltag und betriebliche Prozesse.

Ebenso wenig benötigt der kaufmännische Vorstand einzig die Kompetenz, Problemlagen und Gestaltungsmöglichkeiten im Finanzmanagement, Risikomanagement oder Controlling richtig einzuschätzen. Diese Kompetenzen sind für die kaufmännische Leitung zwar grundlegend, aber nicht separat zu betrachten. Gleich relevant sind Kompetenzen der theologischen und ethischen Anschlussfähigkeit der kaufmännischen Expertise.

Auch Fähigkeiten wie die ethische Reflexion der diakonischen Aufgabenerfüllung, die differenzierte Wahrnehmung des kirchlichen Auftrages und des leitenden Menschen- und Gesellschaftsbildes sind von Relevanz für gute Leitung. Das kaufmännische Denken selbst ist nicht so quantitativ, zahlengeleitet und wertfrei, wie es von außen betrachtet zuweilen den Anschein hat. Die Betriebswirtschaftslehre selbst hat ethische Grundlagen und Dimensionen. Dieser Gedanke ist in der Regel für Theologen nicht unmittelbar nachvollziehbar, da ökonomisches Denken als ganz und gar ungeistlich, zahlen- und interessenorientiert verstanden wird. Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Kompetenzen sind heute wenig verbreitet. Wir treffen in der Regel auf zwei getrennte Welten, wenn theologisches und ökonomisches Denken aufeinandertreffen. Jeder, der sich mit der Einführung des Neuen kommunalen Finanzmanagement (NKF) beschäftigt hat, kann aus der kirchlichen Praxis davon berichten. Diakonische Unternehmen sind in aller Regel weitaus erfahrener in der Übernahme kaufmännischer Aufgaben. Gegenseitige Skepsis dominiert gleichwohl: So werden die einen kritisch beäugt, weil sie schon dem Prinzip Marktwirtschaft ausgeliefert seien; die anderen hingegen, weil sie weltfremd erscheinen und vermeintlich dabei sind, selbst von der wirtschaftlichen Realität überlagert zu werden.

4. Geist und »Ungeist« in Strukturen

Der weit verbreitete Ruf nach Werteorientierung oder dem diakonischen Profil meint heute in der Regel die Erinnerung an oder Besinnung auf eine Stärkung von leitenden christlichen Haltungen. Darin verbirgt sich eine enorme Komplexität von ethischen Ansprüchen: Jeder Einzelne, ob Mitarbeitende oder Führungskraft, hat je eigene Werte, die Ausdruck einer Haltung, Überzeugung oder Weltanschauung sind. Viele Mitarbeitende nehmen für sich eine christliche Motivation in Anspruch. Sie arbeiten gerne und mit Überzeugung in einem kirchlich ausgerichteten Unternehmen.

In gleicher Weise sind aber auch Wertkonflikte oder Unzufriedenheiten zu erkennen. Zum Organisationsalltag gehören auch Kritik, chronische Überforderung, Inkompetenzen, Unzuverlässigkeit, Behäbigkeit, Selbstgefälligkeit, Desinteresse etc. Werte und Wertstrukturen sind kaum eindeutig, sowohl in ihren Bewertungen als auch in ihrer Auslegung.

Es gibt nicht die christliche Haltung. Es gibt auch nicht das christliche Menschenbild; ein Geist, aber eine Vielfalt seiner etwaigen Ausdrucksformen ist zunehmend zu erleben. Spricht man über Werte, so sollte man nicht nur darüber sprechen, wie die Welt sein sollte, sondern ebenso darüber, wie die Welt ist und welche Werte tatsächlich die Realität abbilden.

Realistische Werteorientierung ist mehr als der Versuch, einen systematischen Bezug zum eigenen Leitbild zu entwickeln. Realistische Werteorientierung befasst sich nicht nur mit Idealen, sondern auch mit Unwerten und Wertkonflikten. Der Arbeitsalltag ist nicht nur von Idealen geprägt, sondern auch von Fehlern, Kommunikationsdefiziten und Entscheidungskonflikten. Werteorientierung kann dann nicht bedeuten, dass nur das Sein-Sollen Berücksichtigung findet.

Die Realitäten des Arbeitens und Zusammenarbeitens bieten Gestaltungschancen für Geistliche Leitung. Der Ruf nach Werteorientierung entsteht jedoch häufig dann, wenn sich diese Ebenen entfremden. Werte und Wertkonflikte zeigen sich

in diesem Kontext auch in Strukturen: Wenn Kostendruck im Wettbewerb z. B. in Fragen der vollumfänglichen Zahlung des Weihnachtsgeldes, in der Möglichkeit, Personalschlüssel zu erhöhen (oder weiter senken zu müssen) oder der Schließung von Arbeitsfeldern sich nach den finanziellen Möglichkeiten richtet, nicht aber nach sozialem Bedarf, vereinbarten Regelungen oder Kriterien guten Arbeitens. Dauerbelastung und chronische Überstunden am Arbeitsplatz brauchen selbst bei hochmotivierten Mitarbeitenden einen Ausgleich im Personalschlüssel; individuelle Wertschätzung oder persönliche Motivation reichen auf lange Sicht nicht zur Lösung des strukturellen Konfliktes aus.

Derartige Problemlagen haben daher sowohl eine individuelle ethische Dimension als auch die Dimension Leiten durch Strukturen. Finanzielle Sachzwänge und darauf aufbauende Entscheidungen der Leitung prägen auf ihre Weise die Unternehmenskultur und die Motivation und Haltung der Mitarbeitenden.

5. Wahrnehmen und Gestalten: Geist in Strukturen

Christliche Werte sind nicht eindeutig für jede Lebenssituation ableitbar. Aber: Gott interessiert sich für mehr als nur für Religion. Gott lässt sich realistisch auch in vermeintlich säkularen, nicht notwendigerweise christlich interpretierten Realitäten erkennen. Eine Organisation verfügt über eine je eigene Unternehmenskultur, in der sich die gelebten, realen Werte spiegeln.

Eine solche gelebte Kultur in gemeinsamem Arbeiten an gemeinsamen Aufgaben ist für strukturelle Leitung zunächst analytisch wahrzunehmen. Auf dieser Grundlage sind Alltagsrealitäten lebensdienlich und menschenfreundlich »realistisch« gestaltbar. Das erfordert allerdings Kompetenzen, die über theologisches Denken hinausgehen. Es setzt die Wahrnehmung der Werte, Unwerte, Wertkonflikte in anderen ökonomischen, technischen, politischen Rationalitäten voraus. Es bedeutet die strukturelle Wertegestaltung im »normalen« Alltag. Zugehörige methodische Schritte sind die Wertewahrnehmung (»Ethical Screening«), Werteordnung und Wertegestaltung.

Angesichts steigender organisatorischer Komplexität, mit welcher sich Unternehmen zunehmend konfrontiert sehen, bedeutet dies die Vernetzung von wertorientiertem Management mit Personal-, Gesundheits- und Qualitätsmanagement sowie der Unternehmensführung (Führungsethik). Das Nebeneinander einer theologischen (geistlichen) und einer ökonomischen (strukturellen) Perspektive reicht keineswegs aus. Die Integration diakonischer Unternehmensführung braucht die Verbindung von Kompetenzen der geistlichen und organisatorischen Ebenen. Die Integration erfolgt allerdings nicht als Säulenprinzip oder isoliert vermittelte Doppelkompetenz.

Die ökonomischen und theologischen Zugänge müssen in ihren Unterschiedlichkeiten, jeweiligen bereichernden Kompetenzen und Spannungsfeldern wahrgenommen, die Verbindung muss durchdekliniert werden.

Im Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel sind wissenschaftliche Arbeiten entstanden, die sich mit unterschiedlichen Akzenten der Aufgabe des Durchdeklinierens gestellt haben: »Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung« (Andreas Einig) entwickelt geistliche Alltagshorizonte und Formen dafür, wie Spiritualität strukturell in Prozessen einer Organisation verbunden werden kann, »Theologisch begründete Corporate Governance« (Burkhard Meyer-Najda) entwickelt Kriterien und Konkretionen dafür, wie Zielsetzungen diakonischer Unternehmen und Aufsichtsstrukturen systematisch miteinander verbunden werden können, »Werteorientiertes Management mit Kennzahlen« (Werner Nauerth) entwickelt Kriterien und Konkretionen dafür, wie diakonische Unternehmensführung ihre Kernleistungsprozesse an die normative Ausrichtung der Unternehmensziele anbinden kann, »Dienstgemeinschaft und die Entstehung des kirchlich geprägten Arbeitsrechts« (Katharina Kleine-Vennekate) stellt theologische Begründungen der arbeitsrechtlich zentralen Kategorie der Dienstgemeinschaft so dar, dass aufgrund der theologischen Begründungen rechtliche Alternativen zur gegenwärtigen Diskussion um den Dritten Weg konzeptionell in den Blick geraten können (siehe Literaturverzeichnis).

Allen Arbeiten ist gemein, dass sie Fragen der Leitung sowohl unter geistlichen als auch unter strukturellen Bedingungen wahrnehmen und weiterdenken. Jede Leitung, auch die des Kostendrucks, prägt den Geist des Hauses. Geistliche Leitung ist umfassend. Sie erfolgt durch alle Angebote von Spiritualität, sie erfolgt zugleich durch Struktur, Beteiligung und Kommunikation, selbst dann, wenn sie nicht so genannt wird. Zu diesem Horizont sollte dann nicht nur die Insel der »Betriebsinnenpolitik« zählen, sondern auch die Wahrnehmung des sozialen Bedarfs, der ekklesiologischen Position der Diakonie und die Mitgestaltung der sozialpolitischen und wettbewerblichen Strukturen (»ordnungspolitische Mitverantwortung«), die die Arbeit der diakonischen Organisationen prägen.

Weiterführende Literatur

Büscher, Martin (2014): Normatives Management. Ethik, Werte und Bewertungen in der BWL, in: Theologie und Glaube, Sonderheft Wirtschaftsethik, 3/2014 (104. Jahrgang); S. 270-282

Büscher, Martin (2013): Interdisziplinäre Weichenstellungen für normatives Management. Managementkategorien in privatwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlicher Verwaltung und kirchlicher Sozialwirtschaft, in: Schmidt, H./Hildemann, K.D. (Hrsg.): Nächstenliebe und Organisation. Leipzig 2013; S. 271-284

Einig, Andreas (2014): Wie im Himmel so auf Erden. Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung. Nomos Verlag Baden-Baden, Bd. 3, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement (hrsg. von Matthias Benad, Alexander Brink, Martin Büscher, Beate Hofmann, Udo Krolzik und Dierk Starnitzke)

Kleine-Vennekate, Katharina (2014): Dienstgemeinschaft und die Entstehung des kirchlich geprägten Arbeitsrechts in der Zeit von 1945 bis 1980 (unter besonderer Berücksichtigung der Evangelischen Kirchen und der Diakonie im Rheinland und in Westfalen), Diss. Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Meyer-Najda, Burkhard (2013): Unternehmensaufsicht als Herzensangelegenheit. Unternehmenstheologische Grundlagen und Kriterien der Gestaltung von Corporate Governance in Unternehmen der Diakonie, Nomos Verlag Baden-Baden, Bd. 2, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement

Nauerth, Werner (2014): Werteorientiertes Management mit Kennzahlen. Unternehmensethische Grundlagen, werteorientierte Konzepte, diakoniespezifische Konkretionen. Nomos-Verlag Baden-Baden, Bd. 4, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement

Hans Höroldt

»Geistliche Leitung« in sozial- und wirtschaftsethischer Perspektive

A. Vorbemerkung

Die hier vorgetragene Perspektive ist die Sicht des Leiters eines kreiskirchlichen Diakonischen Werks. Diese Funktion nehme ich als Diakoniepfarrer des Kirchenkreises wahr. Das Werk ist in den letzten Jahren durch Ausbau bestehender Aufgabenfelder (Ambulante Kinder- und Jugendhilfe sowie Behindertenhilfe) und die Aufnahme neuer Aufgabenfelder (Beschäftigungsförderung, Gemeinwesenarbeit) deutlich gewachsen.

Angebunden an die Leitungsstruktur des Werks erfolgt zugleich die Steuerung von zwei weiteren Unternehmen, eines Kitaverbands mit acht Einrichtungen und einer Beschäftigungsförderungsgesellschaft.

Dabei verstehe ich diese Aktivitäten einerseits als Wirtschaftsunternehmungen, andererseits als Teil und Ausdruck von Kirche heute. Zur Beschreibung dieses nicht einseitig aufzulösenden Spagats erscheint mir das Bild des Hybrids, wie es etwa von Eberhard Hauschildt¹ vertreten wird, hilfreich und weiterführend.

1 Aus: Soziale und kulturelle Herausforderungen der Gegenwart. Die Kirchenkreisdiakonie als Baustein einer Antwort der Kirche. Prof. Dr. Eberhard Hauschildt, Universität Bonn, Thesen zum Vortrag auf der Kirchenkreissynode Leverkusen am 13. Juni 2013: »Die Diakonie heute bildet damit ein Hybrid dar. Das meint: Hier treffen drei sehr unterschiedliche Hilfelogiken aufeinander: Hilfe von Mensch zu Mensch in den alltäglichen Bezügen, die kirchliche Aufmerksamkeit für die, die physische, psychische und seelisch-spirituelle Zuwendung brauchen, und die Arbeit in professionellen Organisationen, bei denen das Christentum im sozialen Rechtsstaat Mitverantwortung übernimmt. Die drei Logiken stehen durchaus in Spannung zueinander. Und es gibt manche Stimmen, die darauf hinauslaufen, eine von den drei Logiken zur eigentlichen Diakonie zu erklären und das andere am liebsten wegwischen zu wollen. Ich selber bin der Überzeugung, dass wie die Hybridautos, die mit zwei Antriebssystemen unterwegs sind, so auch die Diakonie am besten fährt, wenn sie alles drei tut und es dann aber auch gut aufeinander abstimmt.«

B. »Wenn ich den Begriff ›geistlich‹ in ›Geistliche Leitung‹ ernst nehme, dann gibt es Geistliche Leitung nicht« – die systematisch-theologische Herausforderung

Der Begriff »Geistliche Leitung« beschreibt in sich eine Herausforderung: Sicher kann man verschiedene Ebenen und Dimensionen von Leitung unterscheiden und beschreiben (betriebswirtschaftliche, organisatorische Leitung). Aber das Adjektiv »Geistlich« stellt sich hier als sperrig heraus.

In der Regel wird der Begriff »Geistliche Leitung« als Worthülse verwandt, die aussagt, dass es hier um die religiöse und kirchliche, vielleicht auch werteverpflichtete Dimension von Leitung geht. Genauer ist damit die Ausgestaltung der Beziehung zum religiösen Begründungs- und Wertezusammenhang und zum kirchlichen Hintergrund gemeint (Gottesdienste und Andachten, Verbindung zum Kirchenkreis und zu den Kirchengemeinden).

Streng genommen aber, d. h. wenn ich den Verweis auf den Geist als dritte Person der Trinität ernst nehme, dann verweist diese Wortverbindung auf eine Dimension, ein geglaubtes Gegenüber, ein Anderes und Absolutes. Dieses ist nicht verfügbar für uns als Menschen und Geschöpfe. Hier kommt vielmehr das Vertrauen zum Ausdruck, dass ich rechnen kann mit einem und vertrauen kann auf ein geglaubtes Gegenüber, das ich nicht auf bestimmte Effekte oder Wirkungen bzw. Erträge begrenzen, berechnen oder verwerten kann. Hier werde ich eingewiesen in eine bestimmte Sicht auf die Welt, die anders ist als unsere übliche Alltagsperspektive.

Insofern versucht der Begriff »Geistliche Leitung« etwas zu erfassen, was sich unserer menschlichen Wahrnehmung und Einordnung entzieht bzw. sie übersteigt. Umgekehrt ist das, was hier beschrieben werden soll, allerdings konstitutiv für das Selbstverständnis, das Profil und die Orientierung einer Organisation, die sich als Teil der Kirche versteht. Insofern ist uns die Frage nach dem Spezifikum Geistlicher Leitung aufgetragen, wenn und solange wir eine Organisation in der christlichen Tradition verorten.

Die Aufgabe lautet: Wie kann ein relativer Begriff wie Geistliche Leitung beschrieben und profiliert werden, ausgehend von einem absolut anderen Gegenüber, das sich jeder menschlichen In-Dienst-Nahme entzieht? Oder anders gesagt: Wie kann der Zusammenhang zwischen Absolutem und Relativem, zwischen Glaubensaussagen und praktischem Verhalten stringent und verständlich beschrieben werden?

Nach reformatorischem Verständnis ist die Beziehung einseitig bestimmt und geprägt durch die Ansprache des Menschen durch den trinitarischen Gott, so wie ihn die biblische Tradition selber bezeugt. Basis und Richtschnur der Sendung der Kirche ist und bleibt die Mission Jesu Christi. »Den bedingungslosen Frieden Gottes mit seiner Menschheit aus Juden und Heiden auf seiner Erde und unter seinem Himmel zu begründen, ist die Mission Jesu Christi in dieser Welt gewesen und so geblieben, dass sie die Basis und Richtschnur für die Sendung seiner Kirche geworden ist«, so H. G. Geyer.² Bei der Frage, wie geistliche Leitung zu beschreiben ist, ist der Versuch einer Antwort nach meiner Ansicht nur möglich, wenn dieses Gefälle beachtet wird.

Nach meinem Verständnis korrespondiert dabei der Begriff »Geistliche Leitung« in weiten Teilen mit dem Feld der Sozial- und Wirtschaftsethik, ohne allerdings darin aufzugehen. Hier wie dort ist ein Zusammenhang zwischen Absolutem und Relativem zu beschreiben und in ein sinnvolles und für die praktische Umsetzung im Alltag relevantes Verhältnis zu bringen. Hier wie dort geht es um die Wahrnehmung von Verantwortung in einem bestimmten institutionellen Zusammenhang, im Rahmen und unter den Bedingungen einer Organisation. Dabei vollzieht sich dies sowohl auf der persönlichen Ebene der darin handelnden Personen wie auch innerhalb bestimmter betrieblicher Strukturen.

2 Geyer (1978), S. 229, in: »Wahre Kirche?«; H. G. Geyer (1978/2003), S. 227-256

C. Wie kann geistliche Leitung inhaltlich genauer beschrieben werden?

Der Ansatz von Arthur Rich

Aufgerufen ist deshalb zunächst die Frage des Bezugs und der Vermittlung zwischen den Ansprüchen einer theologischen Grundlegung und Verortung im Sinne eines Bekenntnisses einerseits und den in Sozialwissenschaften gewonnenen Erkenntnissen und Fragestellungen andererseits. Daraus sollen Orientierungspunkte und Instrumente abgeleitet werden, die »Geistliche Leitung« als aktives Handeln sichtbar werden lassen.

Dafür erscheint mir der von Arthur Rich gewählte Weg der Vermittlung, den er in der Ausgestaltung seiner Wirtschaftsethik ausgeführt hat, weiterführend.

Nach seinem, u. a. durch die »Normative Sozialwissenschaft« Gerhard Weissers³ angeregten Ansatz findet sozialetische Argumentation auf drei Ebenen statt:⁴

Auf der Ebene der fundamentalen Erfahrungsgewissheit vom Humanen, genauer einer Humanität aus Glaube, Liebe, Hoffnung:

Von diesen nur zeugnishaft-argumentativ zu beschreibenden Erfahrungsgewissheiten leiten sich Grundanliegen und Grundwertentscheidungen für eine menschengerechte Gesellschafts- wie Wirtschaftsordnung ab. Aus diesen wiederum werden auf dem Weg der Auseinandersetzung mit den Realwissenschaften Entscheidungsmaxime und Handlungsorientierungen gewonnen⁵;

Auf der Ebene der prinzipiellen, davon abgeleiteten, aber allgemein verständlichen Kriterien des Menschengerechten und Sachgemäßen:

Arthur Rich hat dazu aus der fundamentalen Erfahrungsgewissheit des Humanen abgeleitete Kriterien der Humanität aus Glaube, Hoffnung, Liebe beschrieben, die

3 Vgl. Weisser (1978), S. 19-44, besonders S. 30

4 Vgl. Rich, Wirtschaftsethik I, (1987), S. 169 ff.

5 Die von Rich genannte Humanität aus Glaube, Hoffnung, Liebe wäre nach meiner Ansicht noch zu vertiefen, u. a. durch das von Hans Georg Geyer genannte Moment der Feindesliebe Gottes (s. o.). Diese Vertiefung kann im Rahmen dieses Essays nicht geleistet werden.

selber, wiewohl rational nicht begründbar, doch auch für Nicht-Glaubende rational nachvollziehbar sind. Er selber benennt mit Geschöpflichkeit, kritischer Distanz, relativer Rezeption, Relationalität, Mitmenschlichkeit, Mitgeschöpflichkeit und Partizipation sieben solcher Kriterien, betont aber, dass diese Auflistung nicht abschließend ist.

Diese Kriterien werden bei Rich zumeist relativ und dialektisch verstanden. Dies sei hier an einem Beispiel aufgezeigt: Geschöpflichkeit bedeutet einerseits ontologische Differenz: Der Mensch ist nicht Schöpfer seiner Selbst, sondern Geschöpf und ein Teil der ihn umgebenden Natur. Andererseits steht Geschöpflichkeit für die besondere Beziehung Gottes zum Menschen: Gott hat den Menschen als einziges Geschöpf angesprochen und zur Mitverantwortung für seine Schöpfung berufen – das wird mit dem Begriff der personalen Korrespondenz erfasst. Anders gesagt: Der Mensch ist weder Marionette seines Schöpfers noch eigenmächtiger, nur noch sich selbst verantwortlicher Schöpfer. Im Rahmen der Wahrnehmung »Geistlicher Leitung« benennen diese Kriterien wesentliche Orientierungspunkte, die im Rahmen der Wahrnehmung von Leitungsverantwortung zu berücksichtigen sind. Übertragen auf den Unternehmensalltag kann das so »übersetzt« werden: Wir sind nicht und sollen uns nicht abhängig machen von dem, was gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Zwänge ausmachen. Gleiches gilt übrigens auch für kirchliche Erwartungen und Ansprüche. Umgekehrt ist bei aller unternehmerischen Planung und Orientierung der Aspekt der Mitverantwortung für die Schöpfung mit zu bedenken und »einzupreisen«.

Dabei ist zu beachten, dass diese Kriterien selber Grundwertentscheidungen oder Grundorientierungen darstellen. Sie beschreiben aber keine direkt operational anwendbaren oder unmittelbar aus ihnen ableitbaren Regeln. Sie beschreiben Eckpunkte, sind vergleichbar⁶ etwa den Fahrwassertonnen oder Bojen in Schifffahrtsgewässern, die den Seeleuten deutlich machen, bis wohin sie noch sicher fahren

6 Nach meiner Erinnerung hat Ernst Lange erstmals dieses Bild als Modell für sein Verständnis der Zehn Gebote verwandt – leider kann ich dies nicht mehr überprüfen.

können. Wo sie nicht berücksichtigt werden, wird der Spielraum überschritten und wird nicht mehr von Geistlicher Leitung zu sprechen sein;

Auf der Ebene der praktischen Maximen, die es ermöglichen, Menschen – wie Sachgerechtes situationsbezogen so zu verbinden, dass sich daraus Handlungsorientierungen gewinnen lassen:

Im Rahmen der Sozial- und Wirtschaftsethik wird anhand der Kriterien gefragt, »nach welchen Leitregeln Gesellschaft, Staat, Wirtschaft ... strukturell geordnet und die Grundrechte und Grundpflichten verteilt werden sollen«. ⁷ In den Maximen sollen Sachgemäßes und Menschengerechtes integriert werden.

Entsprechend stellt sich im Rahmen der Wahrnehmung »Geistlicher Leitung« die Aufgabe, zu beschreiben und zu bestimmen, wie unter den Bedingungen des Alltags die Kriterien »durchbuchstabiert« werden sollen und können in entsprechende Prozesse und Entscheidungen. Eine konkrete Ausgestaltung wird entsprechend nur konkret bezogen auf eine bestimmte betriebliche Wirklichkeit erfolgen können. Hier liegt die zentrale und anhaltende Aufgabe für die »Geistliche Leitung«.

D. Einige weitere Aspekte und Besonderheiten von »Geistlicher Leitung«

Im Rahmen dieses Essays sollen abschließend einzelne Aspekte und Eigenarten »Geistlicher Leitung« skizziert werden: »Geistliche Leitung« hat sowohl die Ausrichtung auf die Entwicklung des Unternehmens, also den Blick nach außen, zu verfolgen und zu beeinflussen wie auch die Ausgestaltung der inneren Wirklichkeit, des Arbeitsalltags innerhalb des Unternehmens, also den Blick nach innen.»Geistliche Leitung« ist nicht automatisch gebunden an ein geistliches Amt, d. h. sie kann, muss aber nicht durch einen Theologen oder eine Theologin wahrgenommen werden. Wichtig ist umgekehrt aber auch, dass die theologische Dimension gleichsam wie ein Sauerteig in alle Fragen von Leitung einfließt und

7 So Rich s. o., (1987), S. 223

jeweils dort beschrieben und vertreten wird. Eine Beschränkung der theologischen Funktion nur auf Funktionen wie Seelsorge oder Andachten wird der Bedeutung für die Unternehmensentwicklung nicht gerecht werden können. »Geistliche Leitung« kann es nach der bisher hier vertretenen Definition durchaus auch in rein säkularen Wirtschaftsunternehmen geben. Hier unterscheiden sich Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft nicht von diesen. Eine Besonderheit ist dennoch festzuhalten: In einem kirchlichen Unternehmen weiß ich in der Wahrnehmung »Geistlicher Leitung« auch darum, dass – theologisch gesprochen – im Handeln der Organisation zugleich »wahre Kirche« geschehen kann.⁸

Ein säkulares Unternehmen wird nicht die Vorstellung haben, wahre Kirche zu sein, zu können oder zu wollen.

Allerdings: »Der Geist weht, wo er will« (Johannes 3, 8).

8 »Aus dem Auftrag der Kirche, Versöhnung und Feindesliebe Gottes vernehmlich in Wort und Tat zum Ausdruck zu bringen, ergibt sich als die Bestimmung kirchlicher Praxis: »diese spezifische Praxis [trägt] ... den Primärcharakter einer qualifizierenden Darstellung oder primär mimetischen Charakter« (so Geyer, s. o., S. 235). So trägt Kirche als »Agentur der Feindesliebe Gottes« (ebd., S. 247) in eine primär durch einen technisch-pragmatischen Realitätsbegriff geprägten Welt darstellend und gestaltend eine andere Sicht der Welt, eine Sicht der Welt von dem her, was wir von Gott wissen, ein. Mit anderen Worten: Kirche ist frei, ja gefordert, in immer wieder anderen, vielleicht fremden Formen ihren Auftrag in dieser Welt wahrzunehmen. Sie wird Inhalt, Form und Gestalt immer wieder rückbinden an ihren originären Auftrag. Das heißt auch: Sie wird in ihrer mimetischen Praxis bei dem, was sie tut und wie sie es tut, immer wieder darauf zu achten haben, dass diese von ihr gestaltete und verantwortete – vorläufige – Wirklichkeit den Aspekte der Freiheit und der Perspektive der Feindesliebe Gottes zumindest nicht widerspricht, sondern davon etwas erkennen und erfahren lässt, »für alle Welt vernehmlich«. Zur weiteren Vertiefung der Frage nach »wahrer Kirche« vgl. etwa: »Zur Frage nach Wahrheitsfähigkeit von Kirche«; Christian Link. Mimetische Praxis, in: Gott und Freiheit. Theologische Denkanstöße Hans-Georg Geyers, S. 133-147.

Organisationskultur

Matthias Dargel

Die Rolle der Leitung diakonischer Unternehmen für die Wahrnehmung von Spiritualität als erlebte Ressource im Pflegeberuf

In einer religiös zunehmend neutralisierenden Gesellschaft werden diakonische Organisationen es lernen müssen, die notwendige Klammer zwischen den Ämtern und Gaben neu und vor allem auch christlich profiliert zu formulieren. Wenn gesellschaftliche Sprachlosigkeit in Fragen des Glaubens sich auch in der Leitung diakonischer Unternehmen fortsetzt, weil diese sich auf die Bearbeitung ökonomisch-fachlicher Fragen beschränkt, werden spirituelle Themen auch in der Unternehmensentwicklung keine echte Bedeutung erlangen.

1. Das urchristliche Bild vom Leib Christi als Klammer aller Ämter und Gaben in einer diakonischen Organisation

Bereits in den ersten Christengemeinden war die Gabe des »Helfen-Könnens« bzw. des »Gesund-Machens« offenbar ein besonderes Amt, das gleichberechtigt neben dem Amt der Leitung oder der Verkündigung stand, wie das Beispiel der Gemeinde in Korinth zeigt (vgl. 1. Korinther 12, 28 ff.). Dabei ist allerdings hervorzuheben, dass in der Vorstellung des Apostels Paulus Leitung, Verkündigung, Seelsorge oder Gesundmachen in jedem Fall verschiedene Gaben und Ämter waren, die auch von verschiedenen Menschen ausgeübt wurden. Die Zusammenarbeit dieser verschiedenen Menschen mit ihren Aufgaben funktioniert allerdings nicht ohne eine starke Verbindung. Aus diesem Grunde stellt Paulus die Differenzierung der Ämter und Gaben in den Zusammenhang der Rede vom Leib Christi – als enge und nicht kündbare Verbindung zwischen all den Ämtern und Gaben, Personen und Beziehungen in der Gemeinde.

Dieser Rückblick auf das paulinische Bild des Miteinanders in der Gemeinde lässt es evident erscheinen, dass auch zwei Jahrtausende später die Vernetzung von Spiritualität, Verkündigung, Pflege und Leitung, also die Verbindung verschiedener Ämter und Gaben keineswegs selbstverständlich ist. Die Frage der Ausgestaltung des Miteinanders der verschiedenen Professionen im Hinblick auf die gestellte Aufgabe ist und bleibt eine Herausforderung für jede kirchliche und diakonische Organisation.

Im Gegensatz zur paulinischen Gemeinde ist dabei allerdings die alles verbindende Klammer des Leibes Christi in der modernen Diakonie keineswegs mehr selbstverständlich, sondern muss erst in der Verständigung über das diakonische Profil, also die Ziele und Leitlinien des diakonischen Unternehmens, eigens erarbeitet und neu formuliert werden. Denn anders als in der Vergangenheit noch üblich, können diakonische Unternehmen nicht mehr quasi ex ante als Leib Christi bezeichnet werden, da ein christlich geprägtes Verständnis von Organisation nicht immer schon als gegeben vorausgesetzt werden kann.

Bislang war und ist es unter dem Leitbild der Diakonie als Lebens- und Wesensäußerung der christlichen Kirche selbstverständlich, diese Klammer aller Ämter und Gaben in einer diakonischen Organisation mit dem urchristlichen Bild vom Leib Christi zu beschreiben: »Das Bild vom einen Leib in der Vielfalt seiner Glieder (1. Korinther 12) ist eine Einladung zu einer multi-perspektivischen Betrachtung auch des diakonischen Unternehmens. Funktionale Ausdifferenzierung muss hier mit erkennbarer Handlungseinheit zusammengedacht werden.«¹

2. Wieder sprachfähig werden ...

In diakonischen Unternehmen jedoch, in denen der Anteil von Mitarbeitenden mit christlicher Sozialisation zum Teil weniger als 25 Prozent beträgt, hat diese Rede-weise allerdings lediglich noch deklaratorischen Charakter und prägt das Handeln

1 Haas 2006, S. 528

und Verstehen in der Organisation ganz sicher nicht: Ein Bild, das für einen Großteil der Mitarbeitenden ohne persönliche Bedeutung ist, kann keine identitätsstiftende Wirkung aufbauen. Die Erarbeitung einer neuen diakonischen Identität ist also nicht historische Gegebenheit, sondern vielmehr erst Gegenstand einer Organisationsentwicklung und damit Aufgabe von Leitungshandeln. Diese Arbeit an den eigenen Zielen und dem diakonischen Profil ist dabei keine ganz neue Aufgabe, sondern fordert das Management in der unternehmerischen Diakonie schon seit mehreren Jahrzehnten mit zunehmender Intensität heraus. Schon 1990 stellte etwa Johannes Busch als damaliger Vorstand der von Bodelschwingschen Anstalten fest: »Aber ich finde es gut, dass unsere Väter auch Anlässe und Strukturen fanden, im Alltag des gemeinsamen Lebens und Arbeitens die Grundorientierung direkt zur Sprache zu bringen, in Andachten, in vielfältigen Formen gelebter Frömmigkeit, in theologischer Reflexion konkreter Glaubens- und Lebensfragen. Die praktischen Realisierungsmöglichkeiten hierzu sind heute schwieriger als früher. Vielen Mitarbeitern sind Formen gelebter Frömmigkeit fremd. Man spricht ebenso wenig oder ebenso verschämt über seinen Glauben wie etwa über Sexualität.«²

Dieses Zitat lässt erkennen, dass Busch die wahrnehmbare Klammer zwischen den Ämtern und Gaben der Mitarbeitenden offenbar mit einer »gelebten Frömmigkeit« identifiziert, also mit differenzierten Formen existentieller Kommunikation in christlicher Ausprägung. Dabei wird festgestellt, dass zumindest in früheren Generationen diese Klammer noch wirksam und im Alltag erlebbar war: Der alles verbindende Leib Christi war in Ritualen, Sprachgebrauch und Alltagshandeln erlebbar und selbstverständlich. Dass diese Klammer der verschiedenen diakonischen Ämter und Gaben allerdings zunehmend verblasst und auch schon in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts offenbar nicht mehr ausreichend aktiviert war, wird von Busch dann als ein gesellschaftliches kulturelles Phänomen beschrieben, bei dem Schamgefühle in Analogie etwa zum Umgang mit Sexualität die vorhandene Verbindung zwischen den Ämtern und Gaben unsichtbar machen.

2 Busch 1990, S. 103

Gesellschaftliche Kulturmerkmale sind nun durchaus Veränderungen unterworfen, wengleich dieser Wandel nicht immer zielgerichtet gesteuert durch ein leitendes Handeln (etwa der Politik oder der Kirchen) erfolgt. Und so hat sich z. B. seit den 1990er Jahren der hier angesprochene öffentliche Umgang mit Sexualität sicher deutlich verändert und liberalisiert: Heute sprechen sehr viel mehr Menschen offen über ihre Sexualität und das früher damit verbundene Schamgefühl ist manchmal sogar einer deutlichen Schamlosigkeit gewichen. Derselbe Effekt hat sich aber offenbar immer noch nicht im Hinblick auf den Glauben der Menschen eingestellt! Stattdessen gibt es öffentliche Debatten über die Abschaffung kirchlicher Sonderrechte und über Zweifel am Erfordernis der Kirchenzugehörigkeit von Diakonie-Mitarbeitenden. Und so sprechen wir statt von »christlicher Frömmigkeit« heute lieber von »existenzieller Kommunikation« und »spirituellen Ressourcen«. In einer religiös zunehmend neutralisierenden Gesellschaft werden daher diakonische Organisationen lernen müssen, die notwendige Klammer zwischen den Ämtern und Gaben neu und vor allem auch christlich profiliert zu formulieren. Die diakonischen Unternehmen selbst müssen Mitarbeitende wie Klienten wieder sprachfähig machen im Hinblick auf ihr eigenes Verständnis von Glauben und Religion – und diese Aufgabe nicht länger auf Kirche und andere Spiritualität prägende Institutionen delegieren.

3. Diakonie in einer postkonfessionellen Ära

»Die Diakonie wird unter multireligiösen Bedingungen ihr diakonisches Profil fortentwickeln und schärfen müssen. Sie wird als Diakonie in eine postkonfessionelle Ära eintreten und dabei in einer offenen Weise ihren christlichen Beitrag in die Selbstverständigung und strategische Ausrichtung der diakonischen Dienste einbringen.«³ Dabei ist stärker als bislang zu unterscheiden zwischen gesellschaftlichen Trends und Kulturen einerseits und diakonisch-unternehmerischen Setzungen und Zielen andererseits: Die bislang immer schon vorausgesetzte Identität der

3 Degen 2003, S. 130

Ziele diakonischer Mitarbeitender mit den Zielen der diakonischen Unternehmen ist erst mühsam herzustellen. Dies kann über einen Prozess der Organisationsentwicklung und Zielklärung erfolgen.

Hier kommt dem Amt der Leitung vor allem die Veranlassung und Steuerung der Organisationsentwicklung zu. Die Ziele dieses notwendigen Klärungsprozesses können sich dabei auf die Ausgestaltung einer diakonischen Corporate Identity und das Wissen um religiöse Inhalte beziehen. Aber auch die Aktivierung von Ritualen und Symbolen sowie die Bereitstellung von Seelsorge für Mitarbeitende und Klienten können mögliche Zielfelder darstellen.

Für solche Ziele sind eigene Entwicklungsstrategien zu formulieren. Bei diesen Strategien kann ein Teilelement die Durchführung von Schulungen für Pflegemitarbeitende zur Entdeckung und Aktivierung eigener spiritueller Ressourcen sein. In dieser operationalisierten Form erhält dann die Förderung der Spiritualität auch die von Haas geforderte Eingrenzung auf konkrete Gestaltungsnotwendigkeiten im Rahmen des Personalmanagements.⁴ Dabei ist es völlig unerheblich, ob die dafür verantwortliche Leitungsperson des diakonischen Unternehmens einen theologischen, ökonomischen oder fachlichen Hintergrund bzw. Qualifikation hat. Denn das Amt der Leitung ist der Organisation verpflichtet in ihrem Selbstverständnis und nicht einer einzelnen Profession oder Fachperspektive. Und schon gar nicht ist die Sorge für erlebte Spiritualität im Pflegealltag eine Spezialaufgabe für theologische Mitglieder in der Unternehmensführung.

Denn im Sinne der paulinischen Ämter und Gaben ist das Amt der Leitung in diesem Kontext deutlich zu differenzieren von dem Amt der Lehre und Verkündigung oder der Seelsorge. Das Amt der Leitung ist, wie beschrieben, für die Einleitung und Durchführung einer organisationsentwickelnden Strategie verantwortlich und sollte dafür alle gängigen Instrumente des Qualitätsmanagements und des Change Managements nutzen. Demgegenüber steht das Amt der Lehre und Verkündigung

4 Vgl. Haas 2006, S. 539

oder auch der Seelsorge für die inhaltliche Formulierung und Ausgestaltung der identitätsstiftenden Bilder und Symbole. Diese Differenzierung ist erforderlich, weil die Verteilung gerade dieser Ämter und Gaben in den diakonischen Unternehmen zunehmend unterschiedlich und vor allem im Hinblick auf die theologische Profession uneinheitlich erfolgt.

4. Ein klares christliches Profil und (eigene) erlebte christliche Spiritualität sind eine Hauptaufgabe von Leitung

Viele diakonische Unternehmen, z. B. Krankenhäuser, aber insbesondere auch die vielen kleineren diakonischen Unternehmen, verfügen mittlerweile über gar keine explizit theologische Kompetenz in ihrem Management mehr. Trotzdem bleibt die im Hinblick auf ein klares diakonisches Profil und mehr erlebte christliche Spiritualität durchzuführende Organisationsentwicklung eine Hauptverantwortung von Leitung. Von dieser sind die dafür erforderlichen theologischen Kompetenzen entsprechend einzubeziehen. Dies kann über eigene Mitglieder in der Organisation (z. B. Klinikseelsorge), die Gesellschafter (wenn z. B. Teile der verfassten Kirche die Eigentümer des diakonischen Unternehmens sind), über die diakonischen Spitzenverbände oder externe Beratung durch kirchliche Organisationen erfolgen.

Dabei kommt – ganz im Sinne guter diakonischer Corporate Governance – der Besetzung des Aufsichtsgremiums eines diakonischen Unternehmens noch eine besonders herausgehobene Bedeutung zu.⁵ Dieses sollte nämlich nicht nur berufsfachliche oder ökonomische Perspektiven abdecken, sondern auf gleicher Ebene auch die theologische Perspektive einschließen. Dies kann, muss aber nicht durch eine Vertretung kirchenleitender Gremien erfolgen. Wichtiger als die rechtlich-institutionelle Verbindung zwischen Kirche und Diakonie ist in diesem Zusammenhang nämlich die wahrnehmbare Einbringung christlicher Antworten auf die Fragen nach der Ausrichtung des diakonischen Unternehmens.

5 Vgl. Dargel 2010, S. 8

Von besonderer Bedeutung ist darüber hinaus neben aller Fachkompetenz auch die persönliche Vorbildfunktion von Leitenden und Aufsichtsgremien im Hinblick auf die eigene spirituelle Praxis im christlichen Kontext. Nur wer selbst als Leitender einen Zugang zu den eigenen spirituellen Ressourcen hat und auch persönlich mit christlichen Ritualen und Symbolen vertraut ist, wird von Mitarbeitenden und weiteren Führungskräften eine entsprechende eigene Entwicklung und Auseinandersetzung erwarten können. Wenn hingegen die festgestellte gesellschaftliche Sprachlosigkeit in Fragen des Glaubens sich auch in der Leitung diakonischer Unternehmen fortsetzt, weil diese sich auf die Bearbeitung ökonomisch-fachlicher Fragen beschränkt, werden spirituelle Themen auch in der Unternehmensentwicklung keine echte Bedeutung erlangen.

Dabei geht es – wie insgesamt bei der Wiederentdeckung spiritueller Ressourcen – auch hier nicht um tiefe theologische Diskurse, sondern vor allem um kleine Gesten und Rituale im Alltag. Es geht um das, was auch unsere Väter und Mütter gewusst haben, »wenn sie am Morgen und Abend gebetet haben, wenn sie die Losungen gelesen haben, wenn sie sonntags in den Gottesdienst gingen, wenn sie ihre Kinder taufte und ihre Toten beerdigten«,⁶ und was durchaus zufällig mit »Gebet«, »Bezug auf biblische Texte und Gehalte« und die Zulässigkeit von »Zweifeln« beschrieben werden kann.⁷

Diese durch diakonische Leitung gelebte Spiritualität lässt jedenfalls als gemeinsame Sprache des Glaubens die neu herzustellende Verbindung zwischen dem diakonischen Auftrag und den einzelnen Mitarbeitenden des diakonischen Unternehmens für alle klar erkennbar werden. Und nur so kann Diakonie dann auch tatsächlich als Leib Christi, der die christliche Kirche insgesamt umfasst, erlebt und nicht nur theologisch zutreffend definiert werden.

6 Steffensky 2005, S. 22 f.

7 So z. B. Grabenstein 2012, S. 576 ff.

Literatur

Busch, Johannes: Leitung verantworten – was heißt Leitung zwischen Management und Seelsorge? In: Gerhard Röckle (Hg.), Diakonische Kirche: Sendung-Dienst-Leitung. Versuche einer theologischen Orientierung, Neukirchen-Vluyn 1990, S. 86-105

Dargel, Matthias: Die vier Dimensionen des diakonischen Profils, in: supervision: menschenarbeit organisation, 3/2010, S. 3-8

Degen, Johannes: Freiheit und Profil: Wandlungen der Hilfekultur-Plädoyer für eine zukunftsfähige Diakonie (Reihe: LLG 13), Gütersloh 2003

Grabenstein, Andreas: Chancen und Grenzen christlicher Spiritualität in Unternehmen, in: Schoenauer, Hermann (Hg.), Spiritualität und innovative Unternehmensführung, Stuttgart 2012, S. 571-587

Haas, Hanns-Stephan: Theologie und Ökonomie – ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs (Reihe: LLG 19), Gütersloh 2006

Steffensky, Fulbert: Schwarzbrot-Spiritualität, Stuttgart 2005

Rainer Fischer

Leitbild leben.

Geistliche Leitung in der Diakonie

Fragt man Mitarbeitende in der Diakonie, was sie unter »Geistlicher Leitung« verstehen, bekommt man die Antwort: Das Leitbild ernst nehmen und leben! Es ist allerdings keineswegs selbstverständlich, dass sich die Steuerung einer diakonischen Institution mit einer spirituellen Haltung verbinden lässt, die dem entspricht, was das Leben und die Hingabe Jesu Christi in uns angerührt hat und in Bewegung setzt (darauf bezieht sich das Attribut »geistlich« im christlichen Kontext). Denn es wird vorausgesetzt, dass sich eine innere Einstellung abbilden lässt in verbindlichen Zielvorgaben einer Einrichtung – und sich diese reproduzieren lassen in betrieblichen Abläufen.

Diese Rechnung kann nicht aufgehen. Jedenfalls nicht glatt. Vielmehr ist mit Paradoxien zu rechnen, »wenn das Evangelium in die Organisation kommt«. ¹ Spiritualität und Struktur stehen immer in einem zwiespältigen Verhältnis zueinander, weil sich eine geistliche Haltung nicht funktionalisieren lässt, ohne ihren Bezug auf das Unbedingte zu gefährden, das weit über alles hinausgeht, was wir planen, gestalten und beherrschen können. Umgekehrt tendiert die Struktur dazu, sich in »Sachzwängen« zu stabilisieren, wenn sie nicht in Schwung gehalten wird von Zielen und Möglichkeiten, die über vorgegebene Standards und Faktoren wie Leistungsanforderungen und Verfahrensanweisungen hinausreichen.

1 Heribert W. Gärtner, Was passiert, wenn das Evangelium in die Organisation kommt? Anmerkungen zur doppelten Paradoxiebildung und zum Paradoxie-management in kirchlichen Einrichtungen, in: George Augustin/Johannes Reiter/Markus Schulze (Hg.), Christliches Ethos und Lebenskultur, Paderborn 2009, S. 503-529, bes. S. 513-521

Spannungsfelder (an)erkennen

Geistliche Leitung beginnt damit, die Spannungen bewusst wahrzunehmen, in denen diakonische Arbeit geschieht. In einer Fortbildungsveranstaltung für Führungskräfte einer diakonischen Einrichtung² dient dazu ein Rollenspiel: Eine umstrittene Entscheidungssituation aus dem Berufsalltag wird aufgenommen und der Entscheidungsträger soll argumentativ nach einer Lösung suchen, wobei er zwischen drei Stühlen (für Wirtschaftlichkeit, Fachlichkeit und Kirchlichkeit) hin- und herwechselt.³ Die stärkste Spannung, unter die diakonische Arbeit zunehmend gerät, entsteht aus dem »Gegensatz von Zuwendung und Aufwendung«.⁴

Erschließt man einen »Klassiker« aus dem biblischen Repertoire diakonischer Vorbilder, die Beispielerzählung vom barmherzigen Samariter, durch einen »Bibliolog« mit Mitarbeitenden aus der Diakonie, bricht diese Spannung regelmäßig in den Beiträgen auf: Dass Priester und Levit (aus beruflichen Gründen?) sich keine Zeit nehmen (können), stößt auf Verständnis, zugleich besteht jedoch eine tiefe Unzufriedenheit mit dieser Situation. Das Versprechen der Selbstkostendeckung, das der Samariter gegenüber dem Gastwirt abgibt, stößt auf Misstrauen und weckt nostalgische Gefühle angesichts gegenwärtiger Fallpauschalen und Arbeitsverdichtung. Die Figur, mit der man sich am besten identifizieren kann, ist immer weniger der spontan handelnde und von seiner eigenen Zeitplanung abweichende Samariter, statt dessen projiziert sich das eigene Rollenverständnis

- 2 Alle Praxisbeispiele in diesem Beitrag stammen aus Fortbildungen, die im Rahmen des Projekts »Wie geht evangelisch?« durchgeführt wurden. Dieses Projekt der Melancthon-Akademie Köln soll das protestantische Profil diakonischer Einrichtungen stärken, indem in unterschiedlichen Veranstaltungsformen die Grundzüge biblischer Diakonie und ihrer geschichtlichen Ausformungen bis hin zum heutigen Konzept der jeweiligen Einrichtung vermittelt und die Mitarbeitenden angeregt werden, Spiritualität im Berufsalltag zu entdecken und zu entfalten.
- 3 Dieses Rollenspiel folgt einer Anregung von Gärtner, a. a. O., S. 505 ff.
- 4 Vgl. dazu Stefan Eberitzsch, Im Spannungsfeld von Ökonomie und Christlichen Werten [Die Einführung werteorientierter Kriterien in das Qualitätsmanagement professioneller Krankenhäuser am Beispiel von: proCum Cert], Frankfurt a. M. 2006, S. 54 f.

auf den entlohnten Wirt – und am allermeisten auf den Esel, dem die ganze Last des Hilfsbedürftigen aufgeladen wird, ohne dass er am Entscheidungsprozess beteiligt ist.

Beziehungsarbeit leisten

Diakonie heißt gemäß ihrer biblischen Wortwurzel »durch den Staub« (διὰ κοινίας) tätig werden, modern ausgedrückt: »sich die Hände schmutzig machen« für andere Menschen (wie der barmherzige Samariter, der die Wunden des Verletzten berührt und versorgt). In der Tradition der Textauslegung wurde die Bedeutung zugespitzt auf die »Hingabe des Lebens« als »Inbegriff des Dienens«,⁵ auf einen Dienst am Nächsten bis zur Selbstaufgabe. Erst eine Relektüre der neutestamentlichen Texte hat in jüngster Zeit über diese Verengung der Bedeutung hinausgeführt: Diakonie hat u. a. auch die Bedeutung von »Dazwischengehen«, »eine Botschaft ausrichten«, »Hilfe überbringen«. ⁶ Diakonie erfordert insofern auch eine kommunikative Kompetenz, sie vertritt – in der Sprache des modernen Managements ausgedrückt – ein »mission statement«, sie tritt dazwischen und vermittelt, wo es sonst vielleicht niemand tut. Inwieweit und in welchen Formen die »Botschaft des Glaubens« in der Diakonie das soziale Handeln als christliche Ausdrucksform kenntlich machen kann, wird kontrovers diskutiert.⁷ Zumindest diese Frage wach zu halten und bei allen möglichen (und manchmal vielleicht auch scheinbar unpassenden) Gelegenheiten zu stellen, um gemeinsam jeweils den Gegebenheiten angemessene Ausdrucksformen zu gestalten, ist eine Aufgabe Geistlicher Leitung. Hier ist

5 ThWNT 2, 85, 37 f.

6 Vgl. Hans-Jürgen Benedict, Barmherzigkeit und Diakonie. Von der rettenden Liebe zum gelingenden Leben, Stuttgart 2008, S. 116 f., 125

7 Vgl. Uwe Becker (Hg.), Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel. Eine Expertise im Auftrag der Diakonischen Konferenz des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland, Neukirchen-Vlyun 2011, S. 15 ff.; Kurse zu Themen des Glaubens – in der Diakonie. Diakonie Texte 09. 2012, sowie die kritischen Ausführungen zu »Profil« und »Proprium« der Diakonie in: Johannes Degen, Diakonie, Religion und Soziales: Ansichten der kirchennahen Sozialwirtschaft, Berlin 2014, S. 89 ff.

»Beziehungspflege« gefragt und Geistliche Leitung auch als personale Qualität gefordert.⁸ Die grundsätzlich richtige Entwicklung, Diakonie heute nicht mehr als Domäne herausragender Einzelpersönlichkeiten (wie Francke, Fliedner, Wichern, Bodelschwingh) zu betrachten, sondern als »Dienstgemeinschaft« und Teamarbeit, hat zu einer Verunkentlichung von Leitungspersonal geführt. Und doch ist nicht zu verkennen, dass Geistliche Leitung auch Gesichter braucht, fassbar werden muss in Personen und Begegnungen. Auch wenn die »stets für alle offene Tür« früherer Einrichtungsleiter legendär und nicht mehr praktikabel ist, erfordert Geistliche Leitung auch eine gewisse Kommunikationsfreudigkeit leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Begrenzungen überschreiten

Geistliche Leitung darf nicht die Spannungsfelder diakonischer Arbeit vermindern, indem sie – in der Tradition einer schlecht verstandenen »Zwei-Reiche-Lehre« aus lutherischen Versatzstücken – die Reichweite biblischer Begründungen reduziert und abgrenzt von wirtschaftlichen und sozialpolitischen »Eigengesetzlichkeiten«. Der Anspruch der Nächstenliebe, die in diakonischen Leitbildern meist an oberster Stelle steht, reicht über diejenigen Gegebenheiten hinaus, die durch Refinanzierung und Sozialgesetzgebung abgesichert sind. Geistliche Leitung muss daher sensibel bleiben für Bereiche, in denen neue Anforderungen entstehen und veränderte Formen der Hilfeleistung gefragt sind. Die Hospizarbeit ist ein Beispiel dafür, dass sich in einem solchen Bereich auf die Dauer unterstützende Strukturen ökonomischer und fachlicher Art sowie gesetzliche Regelungen von Ansprüchen ausbilden können. Geistliche Leitung kann innovative Impulse aufnehmen und verstärken, ist aber zugleich gefordert, diese nicht nur in Parolen und Postulaten auszuformulieren, sondern auch mitzuwirken, sie strategisch in Entwicklungskonzepte umzu-

8 Vgl. Peter Böhleemann/Michael Herbst, Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011, S. 221, wo als eine der Dimensionen Geistlicher Leitung die »Person-orientierte partizipatorische Geistliche Leitung (pastoral, seelsorglich-diakonisch, gemeinschaftsstärkend)« angeführt wird.

setzen und operativ mit Sachverstand, Strukturen sozialer Sicherungssysteme und häufig auch mit Spendenwerbung zu vernetzen. Ein Monument und beständiges Vorbild dieser diakonischen Denkweise ist das von August Hermann Francke 1701 eröffnete Waisenhaus in Halle/Saale:⁹ Keine Holzhütte mit mehrfach belegten Schlafkästen wie sonst üblich, sondern ein massives, mehrstöckiges Gebäude im Stil eines Herrschaftshauses, in dem jedes Kind ein eigenes Bett hatte – ein steinernes Zeugnis, dass den Hilfsbedürftigen nicht nur tatkräftige Unterstützung gegeben, sondern auch Würde zuerkannt werden soll. Und zugleich ein kluges Geschäftsmodell: Bauweise und Ausstattung setzten einen bisher unerreichten hygienischen Standard, der vor Epidemien schützte. Die Einrichtung mit ihrem repräsentativen Erscheinungsbild erwirtschaftete einen wachsenden Anteil ihrer Kosten durch ein fortschrittliches Schulkonzept, das mit einem integrierten Internat auch für Kinder adliger Eltern attraktiv war.

Besserkönnerei vermeiden

Geistliche Leitung darf die Spannungsfelder diakonischer Arbeit weder verschleiern noch in ihrer Komplexität reduzieren wollen, indem sie sich auf fromme Forderungen zurückzieht oder biblische Versatzstücke wie »Nächstenliebe« oder »Gottes-ebenbildlichkeit« unmittelbar in Handlungsanweisungen umsetzt. Solche Versuche münden regelmäßig in eine Überforderung. Sich und andere zu überfordern, ist aber nichts spezifisch Christliches. Es gehört insbesondere zum Erbe diakonischer Lebens- und Arbeitsgemeinschaften, die es in ihrem Engagement gewohnt waren und auch forderten, »immer noch eine Schippe draufzulegen«, dass die Frage nach dem Proprium christlicher Diakonie in Abgrenzung zu anderen sozialen Dienstleistern oft komparativisch beantwortet wird. In einem Zeitschriftenbeitrag über das Ehrenamt führt die damalige Bischöfin Margot Käßmann als positives Beispiel eine hauptamtliche Pflegekraft an, die zu ihr sagte, »sie könne den Menschen in der

9 Vgl. Rainer Fischer, *Wie geht »evangelisch«? Leitfaden für Interessierte*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Rheinbach 2013, S. 35 ff., sowie: Vier Thaler und sechzehn Groschen: August Hermann Francke, der Stifter und sein Werk, Halle/Saale 1998

bezahlten Zeit einfach nicht gerecht werden« und sehe »als ihr Ehrenamt«, was sie »drauflege«; Käßmann kommentiert dies mit dem biblischen Hinweis: »Einen fröhlichen Geber hat Gott lieb«!¹⁰ Das Besondere der Diakonie besteht aber nicht in einem gesteigerten Engagement des Einzelnen oder darin, mehr als Andere tun und darum besser sein zu wollen.

Bildung einer Haltung fördern

Das Besondere der Diakonie – und damit das Leitbild Geistlicher Leitung – besteht vielmehr in einer bestimmten Motivation: der Haltung der dreifachen Liebe (Markus 12, 29-31): »Helfe so, dass du dich selbst und den anderen Menschen als von Gott Geliebte achtest und dass dabei die Zuwendung zum Nächsten der Zuwendung zu dir selbst entspricht!«¹¹ Dieser Haltung Raum zu geben – Spielräume des Handelns freizuhalten, Zwischenräume zu gestalten, die nicht vollständig von Konzepten und Ablaufbeschreibungen erfasst werden können: Das ist vor allem gemeint, wenn von »Spiritualität« im Berufsalltag die Rede ist. Könnte die Verständigung über diese Haltung nicht z. B. bei einem Bewerbungsgespräch wichtiger sein als das formale Kriterium der Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche? Natürlich soll damit nicht einer Gesinnungsschnüffelei das Wort geredet werden. Aber man könnte die christlichen Grundsätze des Leitbilds vielleicht anhand der ethischen Bewertung konkreter Fragestellungen und Konfliktfälle aus dem Berufsalltag zur Sprache bringen. Außerdem sollte in Fortbildungen die Möglichkeit angeboten werden, sich über praktizierte Nächstenliebe im Berufsalltag und über spirituelle Kraftquellen auszutauschen und das Leitbild der Einrichtung in diesen Hinsichten näher zu bestimmen und zu vertiefen. Für nicht konfessionszugehörige und generell für neu eingestellte Mitarbeitende könnte man diese Veranstaltung verpflichtend in die Dienstvereinbarung schreiben.

10 Chrismon Plus 10/2009, S. 12

11 Dierk Starnitzke, Gibt es ein Spezifikum christlicher Ethik? Neutestamentliche Überlegungen zu einer diakonischen Theologie helfender Berufe, überarbeitete Fassung der Antrittsvorlesung an der Kirchlichen Hochschule Bethel am 4. Juni 2003, S. 12

Angesichts des viel beklagten Abbruchs traditioneller Christlichkeit und einer zunehmenden Pluralisierung religiöser Anschauungen und ritueller Ausformungen kommt hier Geistlicher Leitung die Bildungsaufgabe zu, Modelle spirituellen Lebens und praktizierter Nächstenliebe als Angebote zur Erprobung und Etablierung zu vermitteln.

Beratungsbedarf wahrnehmen

Zugleich verpflichtet das Leitbild der Nächstenliebe eine diakonische Einrichtung dazu, ein »normatives Management«¹² zu etablieren. Geistliche »Leitung« muss dabei wie auch sonst nicht unbedingt direkt an Führungsentscheidungen beteiligt sein, wohl aber auf allen Ebenen in beratender Funktion die Richtlinienkompetenz haben, christliche Wertvorstellungen auf die Tagesordnung zu bringen, Impulse zu geben und Vorschläge zur Verwirklichung zu entwickeln und zu begleiten. Der ethischen Urteilsbildung und Praxis kommt immer mehr Bedeutung zu, weil die moralischen Anforderungen an soziales Handeln steigen: Wie lässt sich die gesellschaftlich geforderte und geförderte »Autonomie« mit fürsorglichen Maßnahmen vereinbaren? Wie ist »Menschenwürde« in Prozessen von Hilfeleistung und gesellschaftlicher Verantwortung zu konkretisieren? Wo liegen die Grenzen individueller Freiheit? Wie können die knapper werdenden (finanziellen und personellen) Ressourcen gerecht verteilt werden? Wie soll die immer pluraler und individueller definierte »Lebensqualität« in Behandlungsentscheidungen (insbesondere am Lebensende) berücksichtigt werden? Wie kann kulturelle Vielfalt so gelebt werden, dass sie als gegenseitige Bereicherung erfahren wird und nicht zu einer Beliebigkeit und gegenseitigen Gleichgültigkeit (oder gar Abgrenzung) führt? Wie beeinflussen aktuelle sozialpolitische Entscheidungen zukünftige Entwicklungen? Zudem differenzieren sich die Ethiken in unterschiedlichen Anwendungsbereichen immer stärker aus (am deutlichsten in der Medizinethik). Gefragt sind Berater, die in theologischer Urteilsbildung geschult sind und sich ebenso in Theorien christlichen

12 Vgl. Degen, a. a. O., 99 ff.

Handelns und dessen Normen wie in der Ethik des jeweiligen Bezugsbereiches auskennen. Diese Kompetenz und Kapazität müssen nicht unbedingt in den diakonischen Einrichtungen selber vorgehalten werden, sondern können auch auf einer organisatorisch eng vernetzten Ebene (z. B. im Kirchenkreis) angesiedelt sein. In solchen übergreifenden Funktionsaufteilungen könnte auch sichtbar werden, was generell zum internen Leitbild der Diakonie gehört, nämlich die vielbeschworene »Dienstgemeinschaft« nicht nur eingeschränkt arbeitsrechtlich zu verstehen, sondern als eine »Gemeinschaft des selbstverständlichen Gebens und Nehmens«¹³ zu leben.

13 Ulrich Bach, Boden unter den Füßen hat keiner. Plädoyer für eine solidarische Diakonie, Göttingen 1980 in Anlehnung an Philipper 4, 15

Beate Hofmann

Diakonische Unternehmenskultur und Spiritualität: Worin liegen die Herausforderungen für Führungskräfte?

Diakonische Unternehmenskultur ist das, was diakonische Einrichtungen typisch und einmalig macht, was ihr Profil sichtbar, fühlbar, hörbar, riechbar werden lässt. Unternehmenskultur entwickelt sich aus den Erfahrungen einer Organisation heraus, sie lässt sich nicht auf dem Reißbrett planen und entwickeln.

Der Organisationsforscher Edgar Schein definiert Unternehmenskultur als »Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.«¹

Schein beschreibt unterschiedliche Ebenen der Sichtbarkeit von Unternehmenskultur, die ich im Bild der diakonischen Wasserlilie gefasst habe²: Da ist die Ebene der Blüte über dem Wasser, zu der alle Artefakte der Organisation gehören, z. B. Gebäude, Rituale, Symbole, Legenden, Dokumente und Jargon. Dann gibt es die Ebene unter Wasser, sozusagen der Stengel. Das sind die Organisationswerte, die in Leitbild und Führungsgrundsätzen zum Ausdruck kommen. Der dritte Bereich sind die Wurzeln, der christliche Glaube, aus dem sich eine besondere Sicht auf den Menschen und die Welt ableitet. So verknüpft Unternehmenskultur Weltansichten, handlungsleitende Werte und Alltagspraktiken einer Organisation.

1 Edgar H. Schein, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt, New York 1995, S. 25

2 Vgl. Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur, 2. Auflage, Stuttgart 2010, S. 15

Der Managementforscher Johannes Rüegg-Stürm bezeichnet Unternehmenskultur als Organisationsgrammatik³ mit latenten und sichtbaren Dimensionen. Das bringt die oft unbewusste, aber vertraute »Sprachstruktur« von Unternehmenskultur gut auf den Punkt. Und der Terminus Organisationsgrammatik impliziert schon, dass sich Unternehmenskultur nicht einfach von Einzelnen steuern oder verändern lässt, denn sie ist etwas kollektiv Gewachsenes und Entwickeltes, das aber durchaus lebendig und dynamisch ist.

Unternehmenskulturelle Schlüsselmomente liegen in der Gestaltung von unterschiedlichen Schwellensituationen in der Beziehung zu den Nutzern der Organisation, in der Begleitung der Mitarbeitenden in ihrer Organisationsbiografie (Bewerbung, Stellenantritt, Jubiläen, Verabschiedung), in der Gestaltung von Mitarbeitergemeinschaft (Betriebsausflug, Weihnachtsfeier, Geburtstage) und Kommunikation und in der Wahrnehmung von Räumen und Zeiten.⁴

Was macht diakonische Unternehmenskultur besonders? Vieles haben diakonische Unternehmen mit anderen Unternehmen der Sozialwirtschaft gemeinsam. Das ist auch nicht verwunderlich in einer von der christlichen Tradition geprägten Sorgeskultur, die sich in vielen Leitbildern spiegelt. Aber es gibt auch Kulturaspekte, die diakonische Unternehmen von anderen unterscheiden können. Mitarbeitende beschreiben an dieser Stelle z. B. die Erfahrung von Gemeinschaft, die besondere Beziehungsqualität, die nicht nur für die Gestaltung der Beziehung zu den Nutzern diakonischer Angebote gilt, sondern auch in den Teams und im Blick auf gemeinsames geistliches Leben.

Ein weiterer Aspekt ist das besondere Sinnpotenzial diakonischer Arbeit. Dieses Potenzial veranlasst Menschen, gut bezahlte Jobs in der Wirtschaft aufzugeben und in die Arbeit mit Menschen mit Behinderung zu wechseln. Auch dieses

3 Johannes, Rüegg-Stürm, Das neue St. Galler Management-Modell, 2. durchges. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003, S. 56

4 Vgl. dazu ausführlich Beate Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur, 2. Auflage, Stuttgart, 2010.

Potenzial teilen wir mit anderen Trägern; doch gibt es in der diakonischen Tradition Aspekte, die das Sinnpotenzial in besonderer Weise unterstützen, z. B. Bilder, Symbole und Rituale, die helfen können, Sinnkrisen zu bearbeiten. Wenn ein kranker Mensch trotz intensiver Bemühungen des Personals gestorben ist, dann kann eine gemeinsam gestaltete Verabschiedung der Trauer, Frustration und Ohnmacht dieser Situation Worte und Zeichen geben, die das Erfahrene etwas erträglicher machen und eine Form bieten, in der Gefühle geteilt und Trost erlebt wird.

Wenn in der Diakonie eine neue Mitarbeiterin begrüßt wird, wird sie möglicherweise nicht nur mit einem Händedruck und einem Blumenstrauß empfangen, sondern auch mit einem Segenswunsch und einer Segensgeste. Für manche ist das ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit in der Diakonie, für andere ist es eher ungewohnt oder gar fremd. Nur wenige wollen sich die spirituelle Dimension diakonischer Unternehmenskultur möglichst vom Leibe halten.

Ein anderer Aspekt, der meines Erachtens durch Arbeitsverdichtung und die virtuelle Dauererreichbarkeit immer wichtiger wird, ist die Kultur der Unterbrechung. Das Wissen um die Bedeutung stiller Momente, um Zeiten der Distanzierung und Pausen im Arbeitsalltag findet in der christlichen Sonntags-, Fest- und Andachtskultur Ausdruck. Es bekommt in unserer Arbeitswelt neue Bedeutung, wie Forschungen zu Burnout und Gesundheit am Arbeitsplatz zeigen.⁵ Nur wer sich zwischendurch bewusst unterbrechen lässt, für einige Zeit aus dem Hamsterrad aussteigen und Abstand gewinnen kann, erhält sich die Kraft für seine Arbeit. Eine diakonisch geprägte Unternehmenskultur kann das unterstützen.

Damit diakonische Unternehmenskultur profilbildend wirken kann, braucht sie kultursensible Führung, die als glaubwürdig und im Einklang mit den im Leitbild proklamierten Werten erlebt wird. Das ist entscheidend, wenn Unternehmenskultur ihre problembewältigende, integrierende, stabilisierende und motivierende Wirkung

5 Vgl. Heike Lubatsch, Führung macht den Unterschied, SI konkret 5, 2012; Tim Hagemann: Arbeit, Gesundheit, Spiritualität & Religiosität

entfalten soll. Das ersetzt nicht umsichtiges Wirtschaften und Planen, aber es bietet eine Dimension, die für das Engagement von Mitarbeitenden in ihrer Arbeit und für die Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens fundamental ist und in der Theologinnen und Theologen besondere Aufgaben haben.

Theologische Leitungskräfte haben die grundsätzliche Aufgabe, Orte der Verständigung und Reflexion über die gemeinsamen Sinnhorizonte in der Organisation zu schaffen, um »sensemaking« zu ermöglichen und das gemeinsame Selbstverständnis der Organisation zu klären und entsprechende kulturelle Inszenierungen zu fördern. Denn der Anspruch eines eigenen »diakonisch geprägten« Profils impliziert immer schon ein Element der Selbstreflexion und Selbstvergewisserung. Um zu sehen, ob das Handeln der Organisation diakonisch ist, muss zum einen geklärt werden, was darunter zu verstehen ist, zum anderen müssen Orte und Instrumente der Reflexion dieses Anspruchs geschaffen werden. TheologInnen in der Leitung diakonischer Organisationen sind daher gefordert, kontinuierlich, persönlich und öffentlich die Frage zu reflektieren: Was heißt »diakonisch« und wie und wo zeigt sich das auf den verschiedenen Kulturebenen?

Auf der Ebene der Artefakte ist den TheologInnen die Pflege des spirituellen Schatzes der Diakonie anvertraut. Dazu gehört die Feier von Gottesdiensten und Andachten, dazu gehört auch die Entwicklung von geistlichen Ritualen im Alltag und im Lauf des Kirchenjahres und die Gestaltung von Festen. Entscheidend ist hier, dass die Führungskraft die Gestaltung von Spiritualität ermöglicht, nicht dass sie alles selbst tut. Zur Ermöglichung gehört, dass die Gestaltung von Spiritualität als unverzichtbares Element diakonischer Arbeit gesehen wird und nicht als »nice to have«, aber in Zeiten knapper Ressourcen notfalls auch verzichtbar. Es gilt also, Akzeptanz in den unterschiedlichen Führungsebenen zu schaffen für die Notwendigkeit spiritueller Kulturelemente.

Zum zweiten müssen Menschen befähigt werden, spirituelle Elemente diakonischer Unternehmenskultur sachgemäß und menschengerecht zu gestalten. Dazu gehört theologisches und liturgisches, aber auch dramaturgisches Wissen und seelsorger-

liches Fingerspitzengefühl. Anstöße für die zeitgemäße Gestaltung christlicher Spiritualität werden derzeit vielerorts entwickelt, z. B. beim Verein »Andere Zeiten«, bei Materialstellen für Gottesdienst, in Kommunitäten und diakonischen Gemeinschaften.⁶ Theologische Führungskräfte in der Diakonie können hier Türen öffnen und Arbeitskreise oder andere Gelegenheiten schaffen, wo über angemessene spirituelle Elemente in einer diakonischen Einrichtung miteinander reflektiert und experimentiert werden kann. Im Sinn des Priestertums aller Getauften halte ich es für wichtig, dass TheologInnen das nicht allein machen, sondern interessierte Mitarbeitende aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen miteinbeziehen. Auch diakonische Gemeinschaften können hier eine wichtige Stütze sein.

Auf der Kulturebene der Werte halte ich es für eine Aufgabe der Theologinnen und Theologen in Führung, dass sie Foren zur Reflexion von Werten und Motivationen für diakonische Arbeit schaffen. Die Orientierung an christlichen Werten, die für ein diakonisches Unternehmen zentral sind, kann heute nicht mehr als gegeben vorausgesetzt werden, sondern sie muss durch Reflexionsmöglichkeiten und Diskussionsforen unter den Mitarbeitenden geschaffen werden. Dies gilt besonders dort, wo Mitarbeitende keine christliche Sozialisation mehr mitbringen.

Es braucht Orte, wo Mitarbeitende über ihre Motivation für die Arbeit in der Diakonie sprechen können, wo sie eigene Selbst- und Weltsichten ins Gespräch mit diakonischen Leitbildern bringen können, wo sie Enttäuschung über die Realisierung diakonischer Ansprüche aussprechen und mit Leitenden diskutieren können. Ehrlichkeit halte ich hier für eine wichtige Tugend, denn zum Diakonischsein gehört auch immer wieder das Scheitern an den eigenen Ansprüchen angesichts knapper Ressourcen und menschlichen Fehlverhaltens, das auch in der Diakonie nicht ausbleibt. Schönfärberei oder die Dramatisierung von Fehlern sind da wenig hilfreich; es braucht einen ehrlichen Umgang mit den eigenen Möglichkeiten und Grenzen.

6 Vgl. www.anderezeiten.de oder www.gottesdienstinstitut.org

Dazu helfen auch Möglichkeiten zur ethischen Reflexion der eigenen Arbeit, z. B. in Fallbesprechungsgruppen oder in Teambesprechungen, in denen problematische Situationen oder Dilemmaerfahrungen miteinander reflektiert werden. Theologinnen und Theologen können hier exemplarisch Verfahren vorstellen, einführen bzw. einüben und begleiten. Ob die eigene Position im Vorstand eine Teilnahme an solchen Gesprächen erlaubt, ohne andere Teilnehmende in ihrer Reflexionsbereitschaft zu beeinträchtigen (»der Chef hört mit«), ist im Einzelfall zu prüfen.

Eine dritte Aufgabe von Theologinnen und Theologen in der Führung diakonischer Einrichtungen, die sich auf die Verwurzelung diakonischer Unternehmenskultur bezieht, ist die theologische Zeitansage und Deutung. Dazu gehört, schwierige Entscheidungen im Unternehmen, Krisensituationen oder besondere Herausforderungen aus der biblischen Tradition heraus zu beleuchten und zu deuten. Gleichzeitig sind hier auch Ideologisierungen oder Idealisierungen kritisch zu überprüfen. Die Erfahrung von Scheitern und fragmentarischem Handeln gehört zum Christsein und sollte davor bewahren, christliche Motive und Ansprüche zu idealisieren und Menschen unter Druck zu setzen. So können auch religiös unmusikalische oder distanzierte Mitarbeitende – auch unter den Führungskräften – die orientierende und distanzierende Relevanz biblischer Texte erleben.

Ein viertes, das die Wurzel mit den Artefakten diakonischer Unternehmenskultur verknüpft, ist die Gestaltung diakonischer Erinnerung. In vielen diakonischen Organisationen gibt es Gründungsgeschichten, die auch Glaubensgeschichten sind und die häufig legendenhaften Charakter annehmen. Aufgabe theologischer Leitung kann es sein, exemplarische Glaubenserfahrungen in der Geschichte der Einrichtung in Erinnerung zu halten und lebendig werden zu lassen, ohne dabei Menschen zu heroisieren oder Schwierigkeiten zu vertuschen. Denn meist ist die Vergangenheit ja durchaus von Licht und Schatten geprägt. Beides verantwortlich zur Sprache zu bringen, dadurch den diakonischen Auftrag zu vergewissern und die Kunst der sachgemäßen Erinnerung zu üben, gehört zur Herausforderung theologischer Leitung.

Außerdem gehört es in besonderem Maß zu den unternehmenskulturellen Aufgaben theologischer Leitung, Grenzen zu achten, sei es die Grenze der Beeinflussung menschlichen Verhaltens, sei es die Grenze des Einflusses von Vorgesetzten, sei es die Achtung und Bewahrung der Würde von NutzerInnen und Mitarbeitenden bei grenzverletzendem missbräuchlichem Verhalten, sei es die Grenze zwischen Leitung und Seelsorge. Im evangelischen Bereich werden häufig Führungsaufgaben und Seelsorge miteinander vermengt. Soweit es dabei um Seelsorge an Nutzern von Einrichtungen geht, mag das angehen. Eine Grenze ist m. E. erreicht, wenn jemand seelsorgerlich tätig wird für Menschen, die ihm dienstrechtlich unterstehen. Das kann zu schwierigen Rollenkonflikten führen, derer sich die Mitarbeitenden manchmal weniger bewusst sind und die von der Leitung verantwortungsvoll und im Wissen um notwendige Grenzen gehandhabt werden müssen.

Schließlich halte ich es für wichtig, dass theologische Führungskräfte ihre eigene Spiritualität pflegen, dass sie sich regelmäßig Zeit für geistliche Auszeiten schaffen, dass sie ihr eigenes Führungshandeln und schwierige Entscheidungen geistlich begleiten lassen. Denn nur, wer hier selbst die Kraft des christlichen Glaubens immer wieder erfährt, kann davon anderen glaubwürdig Zeugnis geben. Nur wer hier Quellen hat, die sie oder ihn speisen, kann für andere zum Quellort werden.

In manchen multirational verfassten Vorstandsgremien mag die Wahrnehmung dieser Aufgaben als die Entwicklung und den Umsatz bremsend wahrgenommen werden. Doch übersieht eine solche Haltung die strategische Bedeutung, die ein klar entwickeltes, kulturell spürbares und im Alltag gelebtes Profil hat. Sowohl die Nutzerinnen und Nutzer als auch potenzielle Mitarbeitende suchen in einem vielfältiger werdenden Markt nach diesen unternehmenskulturellen Aspekten, wenn sie sich für eine Einrichtung entscheiden, in der sie leben, beratend begleitet werden oder arbeiten möchten.

Führungskultur

Christoph Nötzel

Tun, was dran ist – einander Nächste werden.

Geistliche Führung in Kirche und Diakonie

Im biblischen Gebot der Nächstenliebe sind der Diakonie Grund und Ziel ihres Handelns vorgegeben. Hier findet sich das Maß, an dem sich Führungsverantwortung in der Diakonie letztlich auszurichten hat. Diakonie ist die kirchlich organisierte Form der Nächstenliebe. Führung¹ in der Diakonie ist insofern geistliche Führung, als sie sich gegenüber dem biblischen Auftrag verantwortlich weiß und in Bezug dazu handelt. Damit nimmt die Diakonie am Gesamt-Auftrag der Kirche teil, das Evangelium zu verkündigen. Die biblische Schlüsselerzählung zum Gebot der Nächstenliebe ist die Beispielerzählung vom Barmherzigen Samariter. Sie findet sich ziemlich genau in der Mitte des Lukas-Evangeliums und ist Teil einer kleinen lukanischen Komposition: Der Erzählung vom Besuch Jesu bei den beiden Schwestern Maria und Marta (Lukas 10, 38,42) ist die Geschichte vom Barmherzigen Samariter (Lukas 10, 25-37) vorgeordnet und das Herrengebet (Lukas 11, 1-4) nachgestellt. Die Komposition folgt dem Bericht von der Aussendung der Jünger (Lukas 10, 1-20) und Jesu Jubelruf über das Wirken des Heiligen Geistes (Lukas 10, 21-25) und illustriert beispielhaft, was Sendung im Geiste Jesu meint. »Geistliche Lebensführung in der Sendung Jesu«,² so könnte man diese kleine Komposition überschreiben.

- 1 Die Begriffe »führen« und »leiten« werden häufig synonym verwendet. Ich möchte hier unterscheiden. Den Begriff der Leitung verstehe ich zuerst sachbezogen, während sich der Begriff der Führung auf Menschen, Organisationen und Prozesse bezieht. Die Übernahme von Führung bedeutet die Übernahme von Verantwortung. Damit betreten wir das Feld der Ethik. Denn es sind ethische Normen, die darüber entscheiden, ob jemand seiner oder ihrer Verantwortung gerecht geworden ist. Bewertet werden dabei die Folgen des Führungshandelns auf die Mitwelt.
- 2 Vorangestellt ist die Aussendung der Jünger und deren Rückkehr.

Eine Begegnungserzählung:

Die Beispielerzählung vom Barmherzigen Samariter

Die Beispielerzählung vom Barmherzigen Samariter ist zu einem Leitbild von Menschlichkeit geworden. Sie ist bewegt von einer gewaltigen Frage: »Wie finde ich das ewige Leben?« Jesus verweist dabei auf ein Grundwort der Thora: »Liebe Gott und deinen Nächsten wie dich selbst.« Die Liebe zu Gott und zum Nächsten ist der geistliche Weg zu einem Leben mit Gott. Soweit weiß sich Jesus in Übereinstimmung mit dem zeitgenössischen Judentum.

Doch wer ist der Nächste, dem man sich liebend zuwenden soll? Wo fängt die Liebe zum Nächsten an? Wo hört sie auf? Wem schulde ich meine Liebe – wem gegenüber schulde ich sie nicht?

Jesus beantwortet die Frage nicht lehrhaft-dogmatisch, sondern indem er eine Geschichte erzählt. Die Geschichte vom Barmherzigen Samariter. Heute würde Jesus vielleicht von einem Punker auf der Domplatte erzählen, der von drei Fremden in die Mangel genommen und zusammengeschlagen wurde. Keiner kümmert sich drum. Alle gehen wie unbeteiligt vorbei. Auch ein Priester auf dem Weg zur nächsten Messe im Dom. Auch ein Journalist eilig unterwegs zu einem Pressetermin beim WDR. Auch ein evangelischer Theologe unterwegs zum Bahnhof. Passanten schauen zu. Da wagt sich ein Indonesier dazwischen. Kein Christ. Was hat der mit dem Punker zu tun? Nichts. Er ist nur gerade der, der ihm jetzt begegnet – und dessen Not ihn anrührt. Er hat auch was anderes vor. Er hat auch Angst. Aber er fühlt sich von der Not des fremden Anderen als Mitmensch angesprochen. Dessen Not weckt seine Mitmenschlichkeit, macht ihn zum Nächsten, zum Menschen, der für den anderen da ist. Nicht mehr, nicht weniger. Er hilft.

Auffälligerweise wendet Jesus zum Schluss die Frage des Schriftgelehrten. Statt »Wer ist mein Nächster?« fragt er: »Wer ist dem unter die Räuber Gefallenen zum Nächsten geworden.« »Nächster zu sein ist nicht eine Qualifikation des anderen, sondern ist ein Anspruch an mich, sonst nichts.« (Dietrich Bonhoeffer).

Indem ein Mensch Nähe wagt, stiftet er Nähe und wird Mitmensch. Über religiöse und weltanschauliche Grenzen hinweg. Es ist ein Samaritaner, der hier Nähe wagt – kein orthodoxer Jude. Indem er Grenzen übersteigt, zeigt er Gesicht und überwindet Anonymität. Indem er den fremden Anderen als seinen Bruder wahrnimmt, wird Geschwisterlichkeit. So wird Fremdheit überwunden und Versöhnung gestiftet. So breitet sich Liebe aus und wird Leben wahr. So geschieht Gott und haben wir teil an seinem Leben. So heiligen wir das Leben. Und das Leben hat es nötig. Wir sind einander nicht einfach Nächste. Wir werden einander Nächste, indem wir einander wahrnehmen, uns einander zuwenden und füreinander da sind. So wächst das Reich Gottes.

Eine Begegnungserzählung: Jesu Besuch bei Maria und Marta

Die aufmerksame Zuwendung zum anderen und auf das, was jetzt dran ist, bestimmt auch die zweite Erzählung der lukanischen Komposition. Situative Aufmerksamkeit für die aktuelle zwischenmenschliche Begegnung:

Der Besuch Jesu bei Maria und Marta.

Marta hat Jesus in ihr Haus eingeladen. Er soll es schön bei ihr haben, ein gastfreundliches Haus vorfinden. Und so hat sie nun zu tun: zu kochen und zu backen, Teller und Tassen zu bringen, Wasser und Tee, Obst und Gebäck. Unterwegs zwischen Küche und Wohnzimmer, beeilt sie sich, dem kostbaren Gast jeden Wunsch von den Lippen abzulesen. Während Marta hastet, alle Hände voll zu tun hat und sich sorgt, nichts zu vergessen, tut Maria, ihre Schwester, scheinbar nichts! Platz genommen hat sie Jesus zu Füßen. Stellt neugierige Fragen, lauscht seinen Gedanken. Ist ganz Ohr.

Marta ärgert sich. »Herr«, so spricht sie Jesus an, »kommt ihr in euren tiefsinnigen Gesprächen vielleicht auch mal darauf zu sprechen, dass mich meine Schwester hier alleine schuftet lässt? Während ihr euch angeregt unterhaltet, bin ich die ganze Zeit unterwegs, es euch angenehm bei Tische zu machen. Sag ihr, dass sie mir helfen soll.«

Jesus weist Martas Ansinnen zurück: »Marta, so viel beschäftigt dich. Doch das nimmt dich so in Beschlag, dass du das eine, was jetzt dran ist, nicht wahrnimmst. Ich bin heute bei dir. Und das nicht des Tees wegen. Maria hat es verstanden. Sie ist einfach ganz bei mir. Ihr gehört der Augenblick.«

Mit dieser Antwort hat Marta nicht gerechnet. Sagt Jesus nicht, wir sollen füreinander da sein, auf Griechisch: diakonein. Doch in dieser Begegnung setzt Jesus die Akzente überraschend anders. Er scheint zu meinen: »Mir braucht ihr nicht mit Kaffee und Tee zu dienen. Wenn ich bei euch bin, dann schenkt mir euer Ohr, eure Ruhe und Aufmerksamkeit, eure Zeit.« Hier in der Begegnung mit ihm stört der Aktivismus der Marta. Jetzt sind Ruhe, Zuhören und Aufmerksamkeit gefragt.

Maria und Marta verkörpern zwei geistliche Grundhaltungen. Marta steht für einen engagierten Glauben, der sich um den anderen sorgt, diakonisch engagiert, mit einem offenen Blick für das, was Not tut. Maria verkörpert eine Haltung der menschlichen Begegnung. Sie nimmt sich die Zeit zur persönlichen Zuwendung. Und weil diese Zuwendung hier Jesus gilt, hat sie zugleich die spirituelle Dimension der Zuwendung zu Gott im Gebet und im Hören auf sein Wort.

Dieser Aspekt wird mit der Überlieferung des Vaterunsers, mit der die Komposition schließt, noch einmal verstärkt. Es ist die Spannung zwischen der Orientierung nach innen und der Ausrichtung nach außen, auf Gott und auf die Welt, der Gegensatz zwischen Hören und Handeln, zwischen Ruhe und Aktivität, zwischen Arbeit und Gebet. In der Geschichte der Kirche wurde daraus immer wieder ein Entweder-Oder-Gegensatz, als würde die Haltung des Engagements die des Gebetes ausschließen. Oder umgekehrt: als käme es nur auf den rechten Glauben und nicht auf das rechte Tun an.

Tun, was dran ist

Unsere Entweder-Oder-Logik ist nicht christusgemäß. Eine »geistliche Lebensführung in der Sendung Jesu« verlangt nach beidem: nach der »actio« genauso

wie nach der »contemplatio«. Die Sendung (missio) Jesu geschieht sowohl in der Zuwendung zum Nächsten wie in der Zuwendung zu Gott. Sie lebt in der immer wieder aktuell auszurichtenden Balance von »ora et labora«.

Geistliche Führung in der Diakonie hat diese Balance im Blick. Dabei weiß sie um die Unmöglichkeit, den Geist der Liebe zu Gott und zum Nächsten gesetzlich zu regulieren. Im Geist der Liebe kommt es darauf an, beide Haltungen zu ihrem Recht kommen zu lassen. Mal ist das eine dran, mal das andere. Es ist der Charakter der Situation, der darüber entscheidet, was jetzt zu tun ist. Liebe zu Gott und zum Nächsten ist kein abstraktes Prinzip, sondern geschieht mitten im Leben. Das eine kann nicht ohne das andere sein. Es heißt nicht: Liebe Gott oder deinen Nächsten, sondern: liebe Gott und deinen Nächsten. Unterscheide den Augenblick!

Eine solche Aufmerksamkeit für das, was jetzt dran ist, und die Freiheit, sich im eigenen Handeln darauf auszurichten, liegt in der Verantwortung des Einzelnen. Strukturen können dafür Handlungsspielräume verschaffen, aber sie können den Einzelnen nicht davon entlasten, dem gerecht zu werden, was in der konkreten Begegnung jetzt von ihm gefordert ist.

Geistliche Führung stiftet solche Freiräume, die es Menschen erlauben, dem gerecht zu werden, was jetzt dran ist. Wieweit das gelingt, daran entscheidet sich wesentlich, wie Menschen kirchliche und diakonische Einrichtungen und Dienste erleben. Sie erzählen davon, wie sie behandelt wurden, wie viel Aufmerksamkeit ihnen geschenkt wurde, ob der Geist der Liebe, aus dem Kirche und Diakonie handeln sollen, spürbar für sie war oder eben nicht.

Geistliche Führung in der Diakonie fördert Freiräume des Geistes

Geistliche Lebensführung im Namen Jesu lebt gleichermaßen in der Zuwendung zu Gott im Hören auf das Wort und im Gebet wie in der tätigen Zuwendung gegenüber dem Mitmenschen. In der Gewärtigkeit dessen, was situativ jetzt vor Gott und dem Mitmenschen dran ist, lebt der Christ in einer Haltung liebevoller Verantwortung.

Das, was geistlich Not tut, kann deshalb nicht »gesetzlich« in abstrakten Normen gefordert werden. Es kann durch autoritatives Handeln so wenig eingefordert wie durch systematisches Qualitätsmanagement entwickelt werden. Es entscheidet sich immer konkret in einer Haltung von Achtsamkeit und Liebe. Derjenige, der darüber jeweils verantwortlich entscheidet, ist der Einzelne in Verantwortung gegenüber sich selbst, gegenüber Gott und dem jeweils aktuell begegnenden Nächsten.

Eine solche Haltung der Liebe und der Achtsamkeit kann durch ein gutes und überlegtes Qualitätsmanagement gefördert, aber nicht geschaffen werden. Strukturen können »dem Geist Raum schenken«. Wesentlich ist jedoch, welche Werte die Kultur einer Einrichtung tatsächlich – ausdrücklich wie unausdrücklich – bestimmen. Erlebt wird das im freien Umgang der Menschen miteinander. Geistliche Führung und Leitung kann ihr Augenmerk nur darauf richten, dafür einen ethisch qualifizierten Freiheitsraum einzurichten und zu fördern.

Geistliche Führung überzeugt wesentlich durch die Vorbildfunktion derer, die führen. Einer Führung, die selber lebt, wovon sie spricht. Sie vermittelt sich allmählich von oben nach unten. Sie ist bestimmt von einer Haltung vierfacher Aufmerksamkeit und Achtsamkeit:

- gegenüber sich selbst,
- gegenüber den Menschen, die mir »jetzt« begegnen,
- gegenüber den Aufgaben, die mir bzw. uns gestellt sind, und dem, was dabei jetzt Thema ist,
- gegenüber der »Einrichtung« und ihrem Umfeld.

Wer so aufmerksam in die verschiedenen Richtungen wahrnimmt, wird möglicherweise unterschiedliche Ansprüche verspüren. Die gilt es, situativ zu ordnen und zu gewichten. Was ist jetzt dran? Was hat jetzt Priorität? Das wird selten eine nur rationale Entscheidung sein. Zu viele Faktoren spielen dabei mit: was jetzt gefällt; was jetzt ärgert; was jetzt antreibt.

Spürbar aber werden dabei jeweils die Werte, die die Einrichtung und den einzelnen Akteur darin tatsächlich bewegen und in seinem konkreten Handeln bestimmen. Bestimmend wird dabei sein, in welche lebendige Wertekultur er sich selber eingelebt hat und welche Wertekultur die Einrichtung, in der er arbeitet, »atmet«.

Welchem Geist Tür und Tor geöffnet sind – und welcher Geist ausgeschlossen bleibt in der Lebenskultur einer kirchlichen oder diakonischen Einrichtung, ist eine Aufgabe von Führungsverantwortung. Das persönliche Vorbild, hilfreiche Strukturen und dadurch ermöglichte lebendige Prozesse entfalten eine solche Kultur langsam und nachhaltig.

Klaus Riesenbeck

Dienende Führung.

Diakonische Orientierungspunkte für das Führungshandeln in diakonischen Unternehmen

Der folgende Text gibt einen Werkstatteinblick in einen noch laufenden Entwicklungsprozess. Er ist daher noch nicht erfahrungsgesättigt abgerundet, sondern ist ein erster Impuls auf einem neu eingeschlagenen Weg.

Die Kaiserswerther Diakonie hat nach Abschluss des Leitbildprozesses im Jahr 2013 damit begonnen, der Führungskultur des Unternehmens besonderes Augenmerk zu schenken. Es hatte sich gezeigt, dass es keine einheitliche Führungskultur in der Kaiserswerther Diakonie gab und dass die erlebte, divergente Führungskultur von Mitarbeitenden sehr kritisch bewertet wurde. Die Entwicklung einer neuen Führungskultur wurde von vielen Mitarbeitenden als Voraussetzung dafür bezeichnet, dass es gelingen könnte, die im neuen Leitbild beschriebene Unternehmenskultur in der Alltagsrealität zu implementieren.

Der nachfolgende Text entstammt einem PowerPoint-Vortrag, der von mir zu Beginn des Prozesses zur Entwicklung einer neuen Führungskultur und neuer Führungsleitlinien gehalten wurde und der seitdem mehrfach in Führungskräfte-seminaren wiederholt worden ist. Er dient als Impuls, um eine gemeinsame Gesprächsbasis in dem Prozess der Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur zu legen und eine Richtungsanzeige zu geben. Für den Druck wurde der mündliche Charakter des Vortrages beibehalten.

Das diakonische Unternehmen als Ort unseres Führungshandelns

Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf verschiedene Rahmenbedingungen unseres Führungshandelns in einem diakonischen Unternehmen werfen. Im Leitbild der Kaiserswerther Diakonie ist beschrieben, dass sich das Führungshandeln im

Spannungsfeld dreier Orientierungspunkte abspielt. Wir haben dort von einem »diakonischen Dreieck« mit den drei Eckpunkten Professionalität, christliche Identität und Wirtschaftlichkeit gesprochen. Diese Neubestimmung sollte dazu dienen, aus der unfruchtbaren Polarität von diakonischem Handeln und Wirtschaftlichkeit herauszufinden, die die Diskussionen im Unternehmen in den letzten Jahren bestimmt hatte.

Diakonisches Handeln hat seit jeher mit dem Einsatz materieller Ressourcen zu tun. Daher ist die Frage Wirtschaftlichkeit von Anfang an immer mit auf dem Plan gewesen. Das ist schon in der neutestamentlichen Schlüsselgeschichte diakonischen Handelns so, der Geschichte vom barmherzigen Samaritaner.

Auf dem Weg von Jerusalem nach Jericho findet dieser einen Mann, der unter die Räuber gefallen ist. Er wurde schwer verletzt und blutet aus vielen Wunden. In einem Akt spontaner Nächstenliebe verbindet der Samaritaner seine Wunden, setzt ihn auf seinen Esel und bringt ihn zum nächsten bewohnten Ort. Dort quartiert er ihn und sich selbst in einem Gasthaus ein. Am nächsten Morgen will der Samaritaner weiterziehen, denn seine beruflichen Verpflichtungen warten auf ihn. Doch der unter die Räuber Gefallene ist noch lange nicht reisefähig. Er braucht noch Pflege und es wird eine Zeit dauern, bis er sich wieder auf den Heimweg machen kann.

Spätestens jetzt stellt sich die wirtschaftliche Frage. Der spontane Akt der Nächstenliebe allein reicht nicht. Es muss sich planvolle Hilfe anschließen. Diese kostet etwas und muss finanziert werden. Der Samaritaner übernimmt auch die Finanzierung dieser sich anschließenden Hilfeleistung. Er beauftragt den Wirt, die weitere Pflege des unter die Räuber Gefallenen zu übernehmen und gibt ihm das dafür voraussichtlich erforderliche Geld. Sollten Mehrkosten entstehen, wird er auch diese übernehmen. Sie merken: Schon in dieser neutestamentlichen Schlüsselgeschichte des diakonischen Handelns geht es nicht einfach nur um spontane Nächstenliebe, sondern bereits hier ist die Frage der Wirtschaftlichkeit mit auf dem Plan, genauso wie die Frage der Professionalität; denn nur durch das professionelle Handeln des Wirtes lässt sich der Erfolg der spontanen Hilfeleistung nachhaltig sichern.

Auch in anderen neutestamentlichen Geschichten, in denen es um diakonisches Handeln geht, spielen wirtschaftliche Fragen immer eine Rolle – denken Sie beispielsweise an die Frage der Armenversorgung in der ersten christlichen Gemeinde am Beginn der Apostelgeschichte.

Schon mit dem Namen unseres Unternehmens machen wir deutlich, dass »Diakonie« unsere Sache ist. Nun ist aber die Diakonie kein völlig eigenständiges Geschäft. Vielmehr ist die Diakonie eine von vier Grunddimensionen der Kirche. Neben der »Martyria«, dem verkündigenden Zeugnis der Liebe Gottes, der »Koinonia«, der gelebten Gemeinschaft der Christinnen und Christen, und der »Leiturgia«, der Anbetung Gottes im gottesdienstlichen Leben, tritt die »Diakonia« als die tatkräftige Hilfe für Menschen in schwierigen Lebenssituationen, die wie die anderen Dimensionen ihren Ursprung in der Erfahrung der Liebe Gottes hat.

Wenn wir als Kaiserswerther Diakonie unseren Fokus auf die »Diakonia« legen, so machen wir eine Grunddimension der Kirche zu unserem besonderen Schwerpunkt. Im Sinne qualitativ hochwertiger, professioneller Hilfeleistung ist eine solche Spezialisierung legitim und notwendig. Sie schließt aber in sich, dass wir die anderen Grunddimensionen der Kirche nicht ausblenden dürfen. Das diakonische Handeln steht in einem inneren Bezug zum verkündigten Zeugnis, zur gelebten Gemeinschaft und zur Anbetung Gottes. Wenn dieser innere Bezug verloren geht, verändert sich der Charakter des diakonischen Handelns.

Wir müssen festhalten: Diakonie und Kirche sind bleibend aufeinander bezogen. Die eine Kirche Jesu Christi hat im Lauf der Jahrhunderte unterschiedliche historische Ausformungen gefunden – von der römisch-katholischen Weltkirche über Formen des Staatskirchenturms oder Freikirchen, die als Verein organisiert sind, bis hin zu den heutigen evangelischen Landeskirchen, die in unserem Land den Status öffentlich-rechtlicher Körperschaften haben. Genauso begegnet auch die Diakonie in unterschiedlichen Organisationsformen, die von der spontanen Initiative über Vereinsformen oder GmbHs bis hin zur Aktiengesellschaft reichen. Unabhängig von der historisch gewachsenen Form müssen beide – Kirche und Diakonie – ernst

nehmen, dass sie aufeinander bezogen sind. Für die Kirche wie für die Diakonie ist die Grunderfahrung des Glaubens maßgeblich, die da lautet: Gott ist Liebe. Der christliche Glaube ist kein Moralsystem und auch keine Weltanschauung. Er gründet vielmehr in der überraschenden und beglückenden Erfahrung, dass Gott uns als Liebender begegnet. Die Art, wie Gott uns Menschen sieht, setzt Maßstäbe für unseren Blick auf die Menschen, für die wir eine Führungsverantwortung tragen, und für unseren Umgang mit ihnen. Zwei Aspekte sind dabei besonders bedeutsam: Der einzelne Mensch wird als verantwortliches Gegenüber Gottes ernst genommen, dem ethische Entscheidungen zugetraut und zugemutet werden. Und: Der Einzelne wird als Teil einer Gemeinschaft gesehen, in der er zugleich Gebender und Empfangender ist. Die von uns zu beschreibende Führungskultur wird daher die Mündigkeit jedes Einzelnen ernst zu nehmen haben und Raum bieten müssen für die Entfaltung der Gaben und Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass sich die Diakonie ihren Auftrag nicht selbst gegeben hat. Diakonie und Kirche stehen unter demselben, ihnen vorgegebenen Auftrag, den wir im Blick auf die Kaiserswerther Diakonie bei der Entwicklung unseres Leitbildes so formuliert haben: »Die Menschenfreundlichkeit Gottes soll durch die Arbeit der Kaiserswerther Diakonie erfahrbar werden.«

Führungskultur im Wandel

Führungskultur hat immer auch etwas Zeitbedingtes, wie ja auch die konkrete Ausformung der Gestalt eines diakonischen Unternehmens zeitlichem Wandel unterliegt. Gelebte Diakonie in einer Diakonissenanstalt war etwas anderes, als sie es in unserem heutigen diakonischen Unternehmen ist. Zu Zeiten der Diakonissenanstalt bildeten die Mitarbeiterinnen, die Diakonissen, eine Überzeugungsgemeinschaft. Das Zusammenleben war geprägt durch geistliche Lebensregeln. Zur Führungskultur gehörten Regeln für das Alltagsleben, die sich unmittelbar aus der Glaubenstradition ableiteten. Ebenso war eine unmittelbare Bezugnahme auf die Gebote Gottes und andere biblische Weisungen möglich.

Diese Voraussetzungen sind im heutigen diakonischen Unternehmen so nicht mehr gegeben. Hier leben und arbeiten vielmehr Menschen mit unterschiedlichen religiösen und weltanschaulichen Prägungen zusammen. Den persönlichen Glaubensüberzeugungen des Einzelnen gilt es mit Respekt zu begegnen, was alle Versuche einer stillschweigenden Einvernahme ausschließt. Vielmehr gilt es, eine Atmosphäre der Freiheit und der Toleranz zu fördern. Unabhängig davon wird von jedem einzelnen Mitarbeitenden allerdings im Blick auf seine Mitarbeiterrolle erwartet, dass er sich für den Unternehmenszweck einsetzt und diesen fördert – auch bei abweichendem eigenem Glaubenshintergrund. Aufgrund der konfessionellen und religiösen Vielfalt im Unternehmen ist der Einzelne nicht unmittelbar als Teil der Glaubensgemeinschaft ansprechbar – anders als es früher einmal die Diakonissen waren. Dennoch braucht es für die gemeinsame Arbeit einen gemeinsamen Wertekanon, Grundsätze und Leitsätze, in die die Glaubenstradition eingeht, die aber nicht schon deshalb Gültigkeit beanspruchen können. Vielmehr sind diese Werte, Grundsätze und Leitsätze auf Einsicht und Anerkennung aus und bedürfen daher argumentativer Vermittlung.

Dienende Führung

Beim Nachdenken über ein Führungsverständnis, das angemessen ist für ein diakonisches Unternehmen, ist zunächst einmal eine evangelische Provokation zu beachten: Im Matthäusevangelium findet sich aus dem Munde Jesu der Satz: »Der größte unter euch soll euer Diener sein« (Matthäus 23, 11). Diese evangelische Provokation haben wir im Leitbild mit der Formulierung aufgenommen: »Wir verstehen Führung als Dienst«, wobei Dienst im Wortsinn als »Dienen« zu verstehen ist.

Wir kommen damit zur Theorie der »Servant Leadership«, der dienenden Führung. Diese wurde 1970 von Robert Greenleaf entwickelt. Greenleaf war zuvor Manager bei AT & T gewesen und hatte dabei viel mit Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung zu tun. Außerdem war er Gastdozent an der Harvard Business School und anderen Instituten. Ihn stellten die damals aktuellen Führungstheorien

nicht zufrieden. Er betrachtete sie als vielfach dem Menschen unangemessen und zumeist nicht ausreichend wirksam. Als er über ein neues, nach vorne weisendes Führungsverständnis nachdachte, fiel ihm eine Erzählung von Hermann Hesse wieder ein, die er etwa fünfzehn Jahre zuvor gelesen hatte: Die Morgenlandfahrt.

Darin erzählt Hermann Hesse von einer Gruppe, die im Rahmen des Geheimbundes der Morgenlandfahrer eine mystische Reise durch verschiedene Zeiten und Orte unternimmt. Die Gruppe wird begleitet und umsorgt von dem Diener Leo. Leo ist für die Gruppe da. Er hilft, dass sie ihren Weg findet, er sorgt für den Zusammenhalt der Gruppe, er umsorgt die Einzelnen, damit es ihnen an nichts fehlt, und wenn die Stimmung der Gruppe einmal nicht gut ist, dann holt Leo sein Instrument heraus und hilft mit seinem Musizieren dazu, dass die Gruppe ihr inneres Gleichgewicht wiederfindet. Eines Tages ist Leo verschwunden. Niemand weiß, wo er geblieben ist. Die Gruppe setzt ihre Reise weiter fort, doch sie hat Schwierigkeiten, ihren Weg zu finden und schließlich fällt sie ganz auseinander. Daraufhin beschließt der Erzähler, sich auf die Suche nach Leo zu machen. In Leos Nähe ging es ihm gut und hat er sich wohlgeföhlt, darum möchte er ihn wiederfinden. Die Suche dauert lange und verläuft lange Zeit erfolglos. Als er die Suche fast schon aufgeben will, stößt er eher zufällig auf Leo und entdeckt, dass Leo der Großmeister des Geheimbundes der Morgenlandfahrer ist. Der, den er nur als Diener kannte, erweist sich als die höchste Autorität.

Die Erzählung Hesses ist vielschichtig und bietet diverse Interpretationsebenen. Greenleaf greift das Moment des Führers als Diener heraus. Leo ist deshalb ein erfolgreicher Führer, weil er die Gesinnung eines Dieners hat. Und Greenleaf fragt weiter, ob es nicht die Voraussetzung für jede Art von erfolgreicher Führung sei, dass der Föhrende die Haltung eines Dieners zeigt. So entwickelt er seine Theorie der »Servant Leadership«.

Diese Theorie ist in den USA in unterschiedlichen Ausprägungen aufgenommen worden. Es gibt eine evangelikale Ausprägung, eine katholische und eine eher philosophisch geprägte Ausprägung. Das zeigt, dass das Grundkonzept der

dienenden Führung in unterschiedliche Kontexte hinein adaptionsfähig ist. Und es hat inzwischen auch seine Leistungsfähigkeit empirisch bewiesen. Mittlerweile wird in den USA rund ein Drittel der »100 Best Companies To Work For« nach den Prinzipien der »Servant Leadership« geführt. Ebenso gibt es eine empirische Untersuchung, die gezeigt hat, dass es eine Vielzahl ökonomisch besonders erfolgreicher Unternehmen in unterschiedlichen Branchen gibt, deren Führungskonzept sich an »Servant Leadership« orientiert.

Nimmt man hinzu, dass in den letzten Jahren die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg eines Unternehmens neu entdeckt und beschrieben worden ist und dass ein Unternehmensklima des Vertrauens sich als besonders förderlich erwiesen hat, so gibt es gute Gründe, sich bei der Suche nach einer Führungskultur, die einem diakonischen Unternehmen angemessen ist, mit dem Konzept der dienenden Führung eingehender zu beschäftigen.

Elemente dienender Führung

Es gibt nicht »das« einheitliche Konzept dienender Führung. Vielmehr sind die Grundgedanken Robert Greenleafs in verschiedenen Ausprägungen aufgenommen worden, die diese unterschiedlich in Beziehung zueinander bringen und unterschiedliche Akzente setzen. Ich möchte versuchen, Ihnen einige Grundelemente vorzustellen, die sich so oder so ähnlich in den meisten Ausprägungen wiederfinden.

»Die Pyramide auf den Kopf stellen«

Ein klassisches Bild zur Darstellung einer Führungshierarchie ist das Bild der Pyramide. Oben in der schmalen Spitze der Pyramide finden sich diejenigen mit dem größten Einfluss und der meisten Macht. Danach stuft sich die Hierarchie weiter ab. Unten schließlich finden sich in großer Zahl diejenigen, die geführt werden, ohne selbst Führungsverantwortung zu haben. In diesem Bild ist es logischerweise das Ziel von Führungskräften, in der Pyramide möglichst weit oben zu stehen und

so die eigenen Einflussmöglichkeiten und die eigene Macht weiter auszubauen. Der Grundgedanke der »Servant Leadership« ist es, die Pyramide auf den Kopf zu stellen. Der Führende versteht sich als jemand, der den eigenen Mitarbeitenden zu dienen hat. Er will dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben möglichst wirksam erfüllen können und sich darüber hinaus selber weiterentwickeln können. Gemeinsam sind Führungspersonen und Mitarbeitende für die »Kunden« des diakonischen Unternehmens da, also für die Patienten, Klienten, Bewohner, Schüler oder Studenten. Gemeinsam leisten sie mit ihrem Tun einen Beitrag, der dem Leben und der Weiterentwicklung der Gesellschaft dient. Macht und Einfluss sind kein Selbstzweck. Sie sind notwendige Instrumente, die der Erfüllung der Führungsaufgabe dienen, und haben sich in das Paradigma des Dienens einzuordnen. Darum bedarf ihr Einsatz fortlaufender ethischer Reflexion. Das Konzept der dienenden Führung hebt nicht auf eine bestimmte Methodik ab, sondern nimmt vor allem die Person des Führenden in den Blick und stellt Anforderungen an ihre Einstellung und an ihre Haltung. In Anlehnung an den Entwurf von Sipe und Frick lassen sich sieben Elemente festhalten, die im Blick auf die Führungsperson für die Umsetzung des Konzepts der dienenden Führung wichtig sind.

1. Die Person des Führenden – eine Persönlichkeit von Charakter

Die Stichworte, die hier genannt werden, lauten: Die Person des Führenden zeigt sich ethisch reflektiert. Sie entscheidet prinzipiengeleitet. Sie bewahrt ihre Integrität. Sie demonstriert Bescheidenheit. Sie dient einem höheren Ziel.

2. Menschenorientierung

Zum Konzept der dienenden Führung gehört, dass die Person des Führenden sich für das Ergehen von Menschen interessiert, insbesondere das der Mitarbeitenden. Verhaltensindikatoren dafür sind u. a.: Sie hilft anderen, sich weiterzuentwickeln. Sie zeigt die Einstellung eines Dienenden. Sie hat die Gesinnung eines Mentors. Sie zeigt Fürsorge und Achtsamkeit.

3. Kommunikation

Dienende Führung vollzieht sich im Medium der Kommunikation. Dieses Interesse an gelingender Kommunikation mit den Mitarbeitenden zeigt sich beispielsweise an diesen Verhaltensweisen: Die Führungsperson will verstehen, bevor sie verstanden wird. Sie zeigt Einfühlungsvermögen. Sie sucht und gibt Feedback. Sie kommuniziert überzeugend.

4. Hohes Interesse an guter Zusammenarbeit

Im Konzept der dienenden Führung hat die Führungsperson eine Verantwortung dafür, dass gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und der Mitarbeitenden untereinander zustande kommt. Das drückt sich konkret in folgenden Verhaltensweisen aus: Sie verstärkt Beziehungen. Sie unterstützt Vielfalt. Sie schafft ein Gefühl von Zugehörigkeit. Sie drückt Wertschätzung aus. Sie bewältigt Konflikte.

5. Weitblick

Von einer Führungsperson wird erwartet, dass sie das Unternehmen und dessen Umfeld aufmerksam wahrnimmt und Weitblick entwickelt. Dazu gehört: Sie durchdenkt die Möglichkeiten. Sie versucht die Zukunft vorwegzunehmen. Sie entwickelt klare Zielsetzungen. Sie zeigt Kreativität und handelt mutig und entschlossen.

6. Denken in systemischen Zusammenhängen

Weil eine Führungsperson systemische Zusammenhänge im Blick hat, denkt und handelt sie strategisch. Sie gestaltet Veränderungen effektiv. Sie weiß, dass das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile. Sie kann gut mit Veränderungen umgehen, erweist sich als anpassungsfähig und bedenkt den »höheren Nutzen«.

7. Führen mit moralischer Autorität

Die Führungsperson weckt Vertrauen und Zuversicht. Sie fördert Transparenz. Sie stellt Qualitätsstandards für die Arbeitsleistung auf und hält diese auch. Sie akzeptiert und delegiert Verantwortung. Sie teilt Macht und Kontrolle und schafft eine Kultur der Verantwortlichkeit.

Meines Erachtens sind im Konzept der dienenden Führung wichtige Aspekte für die Entwicklung einer neuen Führungskultur für unser Unternehmen enthalten. Aspekte, die wir gründlich diskutieren und daraufhin prüfen sollten, ob und in welcher Weise sie in zukünftige Führungsgrundsätze eingehen sollen.

Literaturhinweise:

Greenleaf, Robert K.: The Servant as Leader, in: Larry C. Spears, Servant Leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness, Essays by Robert K. Greenleaf, New York/Mahwah 2002

Hartmann, Mathias: Servant Leadership in diakonischen Unternehmen, Stuttgart 2013

Hesse, Hermann: Die Morgenlandfahrt, 17. Auflage, 2013

Sipe, James W./Frick, Don M.: Seven Pillars of Servant Leadership, New York/Mahwah 2009

Hans-Wilhelm Fricke-Hein

Geistliche Leitung – die Rolle des ordinierten Vorstandsmitglieds Ansätze und Erfahrungen aus Neukirchen-Vluyn

Vorbemerkung

Der Neukirchener Erziehungsverein wird von einem zweiköpfigen Vorstand geleitet. Vorstandssprecher ist nach Vorgabe der Satzung ein ordiniertes Theologe oder eine ordinierte Theologin. Zum Vorstand gehört außerdem ein Kaufmann. Da Geistliche Leitung sich auf das gesamte Leitungshandeln beziehen muss – es darf ja keine »ungeistliche« Leitung geben –, wird in diesem Beitrag die Rolle des Pfarrers als theologischer Vorstand eines diakonischen Werkes beschrieben. Aus der Tatsache, dass ein Geistlicher im Vorstand vertreten ist, ergeben sich Chancen, die sich auf das Klima im Werk auswirken. Im Folgenden will ich stichwortartig einige Punkte nennen, welche die Rolle als theologischer Vorstand und Pfarrer im Werk charakterisieren.

Haltung

Verantwortungsbereiche der Vorstandsmitglieder sind klar getrennt:

Dem Theologen sind die Geschäftsbereichsleitungen der Programmbereiche (Altenhilfe, Behindertenhilfe und Jugendhilfe), das Berufskolleg, die Diakonenausbildung sowie die Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet. Dem kaufmännischen Vorstand, dem Verwaltungsdirektor, obliegen die Bereiche Personalwesen sowie Finanz- und Rechnungswesen, Liegenschaften etc. und das Qualitätsmanagement. Der Vorstand fasst seine Beschlüsse einmütig. Unbedingt notwendig ist dabei Klarheit in Bezug auf den Auftrag des Werkes und eine gemeinsame Ausrichtung auf das Leitbild und die Führungsgrundsätze. Für das Miteinander im Vorstand ist die gegenseitige Respektierung der Expertise unerlässlich. Der Theologe muss die wirtschaftlichen Vorgänge verstehen und sinnvoll einordnen können.

Das geistliche Profil des Werkes wird auch von den wirtschaftlichen Bedingungen mitbestimmt. Wirtschaftliche Entscheidungen haben ebenfalls eine geistliche Dimension. Aber der Theologe muss kein Betriebswirt sein.

Kommunikation – intern

Wie der Pastor oder die Pastorin in der Gemeinde Besuche macht, so kann der theologische Vorstand die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen, z. B. in den stationären Einrichtungen, in Konferenzen, Klausuren o. ä. besuchen. Die Besuchsperspektive mag ungewöhnlich sein, aber sie kann etwas deutlich machen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in ihrem je eigenen Bereich die Verantwortung für die Arbeit nach den Leitlinien, die ihnen gegeben sind, und orientiert an den Zielen selber zu tragen. Es ist ihr Bereich.

Diese räumliche Darstellung muss sich im Inhaltlichen spiegeln. Die Mitarbeitenden tragen Verantwortung für ihren Anteil am Gesamtauftrag des Werkes. Das Interesse des theologischen Vorstandes an ihrer Arbeit und dessen Wertschätzung ihres Einsatzes ist wichtig. Dabei darf nicht in ihr operatives Geschäft eingegriffen werden.

Die Dienststellen- Büros für ambulante Hilfen, stationäre und teilstationäre Einrichtungen – liegen häufig sehr weit voneinander entfernt. In diesem Falle sind Besuche umso wichtiger. Neben gemeinsamen Fortbildungen in der eigenen Akademie und großen Festen sind dies Gelegenheiten, bei denen die Kolleginnen und Kollegen sich als Teil nicht nur ihrer Dienststelle, sondern des Gesamtwerkes erleben können.

Für Transparenz und zeitnahe interne Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll auch der interne elektronische Newsletter sorgen.

Aufgaben und Angebote des theologischen Vorstands

Andachten und Gottesdienste (sonntags) in den Seniorenheimen werden regelmäßig gehalten. Der Vorstand ist in den Predigtplan und in die Andachtspläne verschiedener Einrichtungen der Jugendhilfe und Behindertenhilfe eingebunden. Konfirmationen und Taufen gehören ebenso zu seinen Aufgaben. Außerdem gibt es bereichsübergreifende »Religionspädagogische Werkstätten« oder »Werkstätten Diakonisches Profil« zu Themen wie Kirchenjahr, Tod und Trauer, Schöpfung etc. oder Fragen wie »Wahrung der Menschenwürde im diakonischen Alltag« (Die Würde des Menschen ist [un]antastbar!?) oder: Was heißt »Keiner darf verloren gehen« im diakonischen Alltag?

Ausbildung

Religionsunterricht (nicht Religionspädagogik) in der Erzieherausbildung des Neukirchener Berufskollegs und Diakonikunterricht in der Diakonenausbildung: Insbesondere durch den Religionsunterricht am Berufskolleg entsteht ein früher Kontakt zu späteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Schon früh werden die Studierenden an die Grundlagen eines diakonischen Werkes herangeführt.

Seelsorge

Seelsorge für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird angeboten. Für besonders belastende Situationen in der Arbeit (etwa Tod eines Schutzbefohlenen, besondere Belastung von Mitarbeitenden bei ihrem Dienst in problembeladenen Familien) bestand das Angebot einer »Seelsorge-Telefonnummer«.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit sehr belastenden Situationen in Familien konfrontiert werden, sollen die Gelegenheit haben, Seelsorge in Anspruch zu nehmen, ohne dass sie dem Seelsorger oder der Seelsorgerin zunächst ihren Arbeitsalltag erklären müssen. Hierbei ist natürlich die schwierige Doppelrolle, einerseits Vorgesetzter und andererseits Seelsorger zu sein, zu beachten.

Dieses Angebot hat sich nicht bewährt. Mitarbeitende rufen so an und vereinbaren Termine oder in Krisensituationen meldet sich der Vorstand per Karte, Telefon oder per Besuch. Wenn es bei seelsorglichen Gesprächen dann doch um mit dem Arbeitsplatz zusammenhängende Probleme geht, sind die Vereinbarungen zum weiteren Umgang mit der Angelegenheit wichtig.

Zur Seelsorge gehört auch die Wahrnehmung besonderer Ereignisse in den Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. Gruß des Vorstandes zu Taufe und Konfirmation, zu Trauungen und Beerdigungen in den Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Traueranzeigen in der Zeitung für Mitarbeitende drücken nicht nur die Trauer um den Mitarbeitenden, das Mitgefühl für die Angehörigen und die Dankbarkeit für seinen Dienst, sondern auch die christliche Hoffnung, die uns trägt, aus.

Trauerfeiern im Werk zu besonderen Ereignissen

Anlässlich des Todes von Mitarbeitenden oder Bewohnern finden für die Mitarbeitenden Trauerfeiern statt. (Diese Feiern sind von den Trauerfeiern in den Seniorenheimen und den Abschiedsfeiern, die einmal im Quartal oder einmal im Jahr stattfinden, zu unterscheiden.)

Geistliche Grußworte bei Fachtagen u. ä.

Von Zeit zu Zeit lädt der Erziehungsverein zu Fachtagen ein, zu denen auch Vertreter von Fachämtern, Verbänden und aus anderen Einrichtungen kommen. Die Begrüßung im Namen des Vorstandes wird als geistliches Wort gestaltet, das auch Menschen, die Sprache und Inhalt nicht gewohnt sind, verstehen können. Sie erfahren so auch etwas über die Basis und die Bedeutung diakonischen Handelns. Es geht nicht darum, einzelne Bibelworte zu instrumentalisieren, sondern deutlich zu machen, aus welcher Tradition wir schöpfen. Es reicht nicht, das einfach vorauszusetzen. Es braucht eine theologisch kompetente Kommunikation des Evangeliums.

Begegnungstage

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Neukirchener Erziehungsvereins und des Paul-Gerhardt-Werks werden in Abständen von zwei bis drei Jahren sogenannte Begegnungstage durchgeführt. Man trifft sich, um gemeinsam an einem Thema zu arbeiten, das nicht unmittelbar mit der Arbeit zu tun hat, und um miteinander Gemeinschaft zu haben und zu entwickeln. Das diesjährige Thema lautet: »Heimat ist dort, wo ich verstanden werde«. Themen der letzten Begegnungstage waren »Hoffnung« sowie »Abrahams Kinder« und »Was mich antreibt.« Zu den Begegnungstagen gehören Vorträge, Workshops und ein schönes Unterhaltungsprogramm sowie Besichtigungen etc. an Orten wie Schwerin, Eisenach, Erfurt, Dassel, Siegen. Es sind Oasentage oder Sabbattage, für deren Ausgestaltung der theologische Vorstand Verantwortung trägt.

Bausteine

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch sogenannte Bausteine und einen Einführungsgottesdienst, der zweimal im Jahr stattfindet und jedes Mal als Gemeindegottesdienst gestaltet ist, eingeführt. In den Bausteinen erhalten sie Informationen über das Werk, seine Geschichte und sein Leitbild.

Diakonisches Profil als Qualitätsmerkmal

Das Qualitätsmanagement hat vor einem Jahr eine Umfrage zur diakonischen Kultur durchgeführt. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Standards in den verschiedenen Einrichtungen und Gruppen durchaus unterschiedlich sind. Die Beachtung des Kirchenjahres, eine Andachts-, Fest- und Feierkultur gehören für die meisten zur Ausprägung der diakonischen Kultur. So erwarten es auch viele Bewohnerinnen und Bewohner. Eine wichtige Rückmeldung ist aber auch der kollegiale und wertschätzende Umgang der Mitarbeitenden untereinander, der für die meisten ein wichtiges Kriterium diakonischer Kultur darstellt.

Neukirchener Bruderschaft

Zur Neukirchener Bruderschaft gehören Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Neukirchener Erziehungsverein im diakonischen Dienst stehen, sowie Diakoninnen und Diakone, die zum größten Teil ihre Ausbildung in Neukirchen erhalten haben und dort eingeseignet worden sind. Die Neukirchener Bruderschaft hat verschiedene Dienstgruppen; Begegnungstage für Begegnungen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Erziehungsvereins und des Paul-Gerhardt-Werks, eine Dienstgruppe für eine kleine Diakoniestation einer baptistischen Gemeinde in Weißrussland, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Neukirchener Erziehungsvereins unterstützt wird.

Diakonatskonferenz

Der theologische Vorstand leitet außerdem eine Diakonatskonferenz, in der Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Fachbereiche, der Älteste der Bruderschaft sowie die Qualitätsmanagement-Beauftragte Mitglieder sind. Die Diakonatskonferenz befasst sich mit den Fragen der diakonischen Kultur des Werkes, Fortbildungsfragen und Fragen der Mitarbeiterseelsorge.

Diese Stichworte machen schon deutlich, dass solche Standards der ständigen Überprüfung bedürfen und dass kontinuierlich an ihrer Verbesserung gearbeitet werden muss.

Barbara Montag

**»Ein Herz, das kann man reparieren,
ist doch gar nicht schwer« (Udo Lindenberg)**

Fünf Ermutigungen

Die Frage nach dem unverwechselbaren diakonischen Profil, die Frage nach dem Proprium, nach dem Besonderen, nach dem Eigenen beschäftigt aktuell viele diakonische Einrichtungen und Werke. Die Suche zielt neu auf Deutlichkeit, auf Erkennbarkeit und klare Konturen. Dabei kann es nicht um eine reine »Präambel-Profilierung« gehen, sondern um das tägliche Ringen nach inhaltlichen Bestimmtheiten und den entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen.

Jede Suche nach dem Profil wird sich daran messen lassen müssen, ob sie – im Sinne der Option für die Armen – den Geringsten gerecht zu werden sucht, mit denen sich Christus selbst identifizierte. Dieses Kriterium bewahrt uns vor Selbstüberhöhungen und Selbstüberforderungen, wenn die großen Anstrengungen auf der Strukturebene in vielen diakonischen Einrichtungen und Werken wieder neu und deutlicher mit der Gestaltung der Sinnebene in Verbindung gebracht werden. Solche Verbindungsarbeit ist fruchtbar, denn sie hebt die Schätze und die anvertrauten Pfunde von Kirche und Diakonie.

Fünf Ermutigungen also, für alle, die sich an dieser neuen Verbindung versuchen:

1. Die Diakonie schöpft aus einer langen Tradition, die mit Grundlegungen wie Nächstenliebe, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit und Solidarität verbunden ist. Sie steht in Mitverantwortung als Hüterin der Würdetradition. Sie steht für Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Vertrauen und Kontinuität. In dieser Tradition zu stehen, heißt mehr werden, als man von sich aus kann.
2. Kirche und Diakonie verstehen sich in ihrem geschichtlichen Kontext als Interpretationsgemeinschaften. Die Glaubensüberlieferungen vermitteln kein abgeschlossenes Menschenbild. Gemeinsam geht es Kirche und Diakonie immer wieder neu um die Bewahrung der Menschlichkeit, des Menschlichen. Dabei verfügt die Diakonie über einen großen Schatz von Bildern und Deutungen von gelingendem Leben – inmitten von Unvollkommenheiten und Fragmentarität.
3. Die christliche Tradition bietet für die Diakonie ein Mehr an Sinn, den Menschen nicht selber schaffen. Darin begründet sich auch ihre Radikalität im Hoffen auf Heil.
4. Eine besondere profilbildende Chance besteht darin, bei den täglichen Erfahrungen von Leid, Unglück, Glück, Versagen, Lebensführung im diakonischen Alltagsleben die Tragfähigkeit und die Deutungsmächtigkeit der christlichen Tradition zu erfahren und verständlich miteinander durchzubuchstabieren. Dabei können wir auch erfahren, dass der Glaube den Menschen nicht nur eine starke Identität verleiht, Kraft und Mut gibt, sondern zugleich auch den nötigen Abstand zu sich selbst setzen kann.
5. Wo Kirche und Diakonie ihre Schätze und Kompetenzen teilen, können – mit Udo Lindenberg – Herzen von Leidenden unter den Klienten und den Mitarbeitenden genesen und heilsame Orientierung erfahren. Da spüren sie auch selbst ihre Lebendigkeit und ihren eigenen Herzschlag wieder.

Mitglieder der Steuerungsgruppe

»Geistliche Leitung« – 2012-2014

Leitung der Steuerungsgruppe:

Pastorin Barbara Montag

Diakoniewissenschaftlerin, Diplom-Supervisorin (DGSV),

Stabsstelle Diakonisches Profil und Kommunikation, Diakonie RWL, Düsseldorf

Landespfarrer Christoph Nötzel

Leiter des Amtes für Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste, Wuppertal

Mitglieder:

Pfarrer Matthias Dargel

bis 2013 Vorstandsvorsitzender der Theodor Fliedner Stiftung, Mülheim an der Ruhr, ab 2014 Vorstand des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschland, Ebersbach

Pfarrer Hans-Wilhelm Fricke-Hein

Direktor und Theologischer Vorstand des Neukirchener Erziehungsvereins, Neukirchen-Vluyn

Pastor Dr. Rainer Fischer

Kranken- und Altenheimseelsorger, Evangelisches Krankenhaus Bergisch Gladbach gGmbH

Pfarrer Hans Höroldt

Leiter des Diakonischen Werkes Leverkusen, Leverkusen

Pfarrer Jörg Hohlweger

Vorstand der Bergischen Diakonie Aprath, Wülfrath

Pfarrer Klaus Riesenbeck

Theologischer Vorstand und Sprecher des Vorstands der Kaiserswerther Diakonie, Kaiserswerth

Pfarrer Martin Bach ab 2014 Theologischer Vorstand und Vorstandsvorsitzender der Theodor Fliedner Stiftung, Mülheim an der Ruhr

Pfarrer Ulrich Lilie

Bis Mitte 2014 Theologischer Vorstand der Graf-Recke-Stiftung, Düsseldorf ab Juli 2014 Präsident der Diakonie Deutschland und stellvertretender Vorsitzender der Ev. Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V., Berlin

Gäste der Steuerungsgruppe:

Pfarrer Peter Burkowski

Vorstand und Leiter der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin

Pfarrer Christian Heine-Göttelmann

Vorstand der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V., Münster

Professor Dr. Dieter Beese

Landeskirchenrat im Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen, Bielefeld

Impulse aus der Wissenschaft:

Professor Dr. Eberhard Hauschildt

Professor für Praktische Theologie, Seelsorge, Diakonie und Gemeindeaufbau
Evangelisch-Theologische Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität,
Bonn

Professorin Dr. Beate Hofmann

Professorin für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement
Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement , Bielefeld

Professor Dr. Martin Büscher

Professor für Diakoniewissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Wirtschafts- und
Unternehmensethik, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement,
Bielefeld

Herren, den mächtigen König der Ehren,
liebe te Seele, das ist mein Begehren;

tauf, Psalter und Harfe, wacht auf, laß set den

ang hören.

Impressum

Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.

Pastorin Barbara Montag

Lenastraße 41 · 40470 Düsseldorf

www.diakonie-rwl.de

Evangelische Kirche im Rheinland

Landespfarrer Christoph Nötzel

Amt für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste

Missionsstraße 9a · 42285 Wuppertal

Schlussredaktion

Claudia Broszat, Reinhard van Spankeren

Grafische Gestaltung

Beate Sonneborn, Wuppertal

Druck

Ströthoff und Hage, Wuppertal

März 2015

Herren; was in mir ist, lobe den Namen. Alle
at, lobe mit Abrahams Samen. Er ist dein Licht
es ja nicht; lobende, schließe mit Amen.

